



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERSITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza prostředí hokejového klubu HC Eaton Pardubice

The Backgroud Analysis of the HC Eaton Pardubice Hockey Club

Student:

Michal Křenek

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Miroslav Pacut

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsou v práci využity, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 11. července 2011

.....

Michal Křenek

Rád bych vyjádřil poděkování mému vedoucímu práce Mgr. Miroslavu Pacutovi za odbornou pomoc, vedení a mnoho cenných rad, které mi poskytl v průběhu zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Jitce Sýkorové za ochotu a spolupráci při vypracovávání bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické vymezení pojmů.....</b>	<b>7</b>
2.1	Hokej .....	7
2.2	Současný hokej .....	8
2.3	Analýzy prostředí podniku .....	9
2.3.1	Analýzy vnějšího prostředí podniku .....	9
2.3.2	Analýzy vnitřního prostředí podniku .....	10
2.4	Metodika práce – SWOT analýza.....	11
2.5	Výkaz zisků a ztrát .....	13
2.6	Právní formy sportovních klubů a organizací.....	16
2.6.1	Akciová společnost .....	16
2.7	Organizace řídící činnost hokejových klubů v ČR.....	18
2.7.1	Český svaz ledního hokeje – ČSLH.....	18
2.7.2	Česká extraliga ledního hokeje - ELH .....	19
2.8	Český hokej .....	19
<b>3</b>	<b>Hokejový klub HC Eaton Pardubice.....</b>	<b>20</b>
3.1	Historie klubu .....	20
3.2	Sportovní výsledky .....	22
3.3	Obecné údaje o HC Eaton Pardubice .....	24
3.4	Ekonomické výsledky HC Eaton Pardubice.....	25
3.5	Organizační struktura společnosti .....	28
3.5.1	Valná hromada .....	29
3.5.2	Představenstvo.....	30
3.5.3	Dozorčí rada .....	30
3.5.4	Ekonomický a marketingový úsek .....	31
3.5.5	Organizační a sportovní úsek .....	32
<b>4</b>	<b>Analýza prostředí hokejového klubu HC Eaton Pardubice.....</b>	<b>34</b>
4.1	Silné stránky .....	34
4.1.1	Tradice ledního hokeje v Pardubicích.....	34
4.1.2	Zázemí domácího stadionu – ČEZ Arena Pardubice .....	35
4.1.3	Silná podpora fanoušků .....	38

4.1.4	Návštěvnost internetových stránek klubu .....	42
4.1.5	Silný ekonomický partner .....	43
4.1.6	Rozpočet klubu.....	44
4.1.7	Sportovní úspěchy .....	45
4.1.8	Mládežnická základna .....	46
4.2	Slabé stránky.....	47
4.2.1	Vysoký nájem ČEZ Areny Pardubice .....	47
4.2.2	Hráčské smlouvy .....	48
4.2.3	Nevyrovnané sportovní výsledky .....	49
4.3	Příležitosti .....	49
4.3.1	Hokejový monopol .....	49
4.3.2	Spolupráce s obchodními partnery .....	50
4.3.3	Web TV .....	51
4.3.4	Hokejová liga mistrů .....	52
4.3.5	Návrat odchovanců.....	52
4.3.6	Poloha města .....	53
4.4	Ohrožení .....	53
4.4.1	Odchod generálního sponzora.....	53
4.4.2	KHL v Hradci Králové .....	54
4.4.3	Možný odchod kvalitních hráčů .....	55
4.4.4	Rostoucí nezaměstnanost .....	55
4.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	57
<b>5</b>	<b>Shrnutí výsledků šetření .....</b>	<b>58</b>
5.1	Shrnutí silných stránek klubu .....	58
5.2	Shrnutí slabých stránek klubu.....	59
5.3	Shrnutí příležitostí klubu .....	60
5.4	Shrnutí ohrožení klubu .....	61
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>

**Seznam zdrojů a použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Seznam grafů, tabulek a obrázků**

**Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

**Přílohy**

# 1 Úvod

Téma mé bakalářské práce je zaměřeno na rozbor prostředí hokejového klubu HC Eaton Pardubice. Hokej je v Pardubicích pro fanoušky, kteří pravidelně drží jednu z nejvyšších návštěvností v celé Evropě, jednoznačně sportem číslo jedna. Místní hokejový klub patří k nejstarším a nejtradičnějším účastníkům nejvyšší hokejové soutěže a je také několikanásobným mistrem České republiky. Téma jsem si vybral především z toho důvodu, že jsem fanouškem Pardubic a už od dětství navštěvuji utkání pardubického klubu.

Cílem práce je analyzovat prostředí klubu a to z hlediska vnitřních faktorů, jimiž jsou silné a slabé stránky a dále také z pohledu vnějších činitelů, jež skýtají možné příležitosti a ohrožení pro klub. Pro dosažení stanovených cílů a zpracování získaných informací bude použita metoda SWOT analýzy, která právě s těmito faktory pracuje. Zároveň tato metoda pomáhá při stanovení současné pozice klubu, pro jeho dalo by se říci nového majoritního vlastníka, kterým se stal soukromí podnikatel. Analýza dále pomůže klubu při hledání a využívání příležitostí, které mohou být novým impulsem či výhodnějším směřováním klubu. V neposlední řadě pak napomůže identifikovat hrozby, které před klubem stojí v jeho budoucí činnosti, kterých by se měl klub snažit vyvarovat, nebo alespoň zmírnit jejich působení.

V teoretické části práce je stručně popsán historický vývoj ledního hokeje, pojmy týkající se hokeje či hokejového prostředí a zmíněny činnosti a úkoly hlavních řídicích orgánů ledního hokeje v České republice. Stručně jsou zde popsány principy fungování akciové společnosti a základní struktura výkazu zisku ztrát. Dále jsou zde stručně vysvětleny principy podnikových analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Podrobněji se zabývám především analýzou SWOT.

V druhé polovině teoretické části je popsán pardubický hokejový klub. Konkrétně je zde uvedena historie klubu, sportovní a ekonomické výsledky, současná podoba a obecné informace, organizační struktura a hlavní řídicí orgány společně s jejich členy.

V praktické části bakalářské práce je provedena SWOT analýza hokejového klubu HC Eaton Pardubice. Prostřednictvím této metody jsou postupně interpretovány silné a slabé stránky klubu, příležitosti a ohrožení v rámci jeho budoucí činnosti. Všechny tyto elementy jsou následně shrnuty do jednoduché tabulky vyjadřující SWOT matici.

V poslední závěrečné kapitole jsou shrnuty všechny získané a uvedené informace z předchozích kapitol, společně s možnostmi a doporučeními, které by klub mohl využít, ale také varování, které by vedení klubu nemělo opomíjet při budoucím fungování a dosahování cílů, ať už těch sportovních či ekonomických.

## 2 Teoretické vymezení pojmů

Kapitola je zaměřena na vysvětlení a charakteristiku základních pojmů spojených s ledním hokejem, organizací a analýzou klubu HC Eaton Pardubice.

### 2.1 Hokej

Nejstarší zmínky o hře podobné hokeji sahají až do starověku. Důkazem toho je obraz chlapců hrajících si se zahnutými holemi a míčkem z období asi 5000 let před naším letopočtem, který je dnes uložen v Národním muzeu v Aténách. Další podobná vyobrazení existují i na jiných místech v Evropě (v Rusku, Německu, Anglii či Skotsku). Během 16. století, kdy se Francouzi dostali do oblasti Velkých jezer na americkém kontinentu, viděli, jak zde hráli indiánské kmeny Huronů, Chippewayů a Irokézů hru na suchu i na ledě, se zahnutými holemi a míčkem, známou jako Baggatawy.

Po válce mezi Francií a Anglií ovládli Kanadské území Angličané, kteří zde začali hrát hru zvanou hurling, jejíž základy se naučili v Indii. Hurling byl vlastně předchůdcem pozemního hokeje. Po přemístění anglického pluku Royall Canadian Rifle do Kanady v roce 1856, se vojáci ve svých volných chvílích začínali učit bruslit v přístavech Kingston a Halifax. Následně pak hru přenesli na ledovou plochu.

O poslední a největší krok k hokeji podobnému v dnešní době se zasloužila McGillova univerzita v Montrealu. Studenti zde provozovali tuto hru na ledě a poprvé postavili do brány brankáře. Tým, který ho neměl, mohl pak mít menší bránu. Podle historiků se úplně první oficiální utkání v ledním hokeji uskutečnilo 3. března 1875 v hale Victoria Skating Ring v Montrealu, kdy se hrálo s malým, kulatým, dřevěným kusem dřeva podobným puku. Gumový puk přišel na svět až v roce 1877. Ve stejném roce několik studentů, mezi nimiž byli i W. F. Robertson, Richard F. Smith a W. L. Murray, kodifikovali první hokejová pravidla. Vycházeli při tom z pravidel pozemního hokeje, která tak přenesli na ledovou plochu. Na této univerzitě byl v roce 1880 založen také první hokejový klub s názvem McGill University Hockey Club, který existuje dodnes. V současnosti již pod názvem McGill Redman Hockey.

První hokejové soutěže vznikaly v Kanadě kolem roku 1890 a byli čistě amatérské. Velkou historickou událostí byl rok 1892, kdy kanadský generální guvernér Frederic Arthur Stanley of Preston věnoval hokejistům pohár, který po něm byl později pojmenován a dnes ho každý zná jako Stanley Cup. Tento pohár je dodnes jednou z nejstarších a nejceněnějších trofejí na světě. Od té doby prošel hokej velkým rozmachem a od roku 1917 se hraje nejslavnější



hokejová soutěž světa National Hockey League, veřejnosti známá spíše pod zkratkou NHL. [33]

V Evropě se začal hrát hokej počátkem 20. století. V roce 1908 byla založena Mezinárodní federace ledního hokeje LIHG (Ligue International de Hockey sur Glace) se sídlem v Curychu, dnes tato federace existuje pod zkratkou IIHF (International Ice Hockey Federation). Amerika a Kanada se staly členy LIHG až v roce 1920. První Mistrovství Evropy (dále jen ME) se uskutečnilo v roce 1910 v Les Avants – Švýcarsko a teprve o deset let později se konalo první Mistrovství světa (dále jen MS) v Antverpách – Belgie. Bylo ovšem součástí Olympijských her (dále jen OH) a to až do roku 1972. [22]

## 2.2 Současný hokej

V současnosti je hokej nejvíce rozšířený v Severní Americe a Kanadě, kde se hraje NHL. V Evropě se hrají národní hokejové ligy v jednotlivých státech. Mezi nejznámější a nej kvalitnější patří: ruská Kontinentální hokejová liga (dále jen KHL), švédská hokejová liga zvaná Elitserien, finská SM-Liiga, švýcarská hokejová soutěž známá pod zkratkou NLA, německá hokejová liga DEL a také česká Tipsport extraliga ledního hokeje. Dále se pak hokej rozšířil do východní Asie, kde se od roku 2004 hraje Asijská hokejová liga, která čítá 7 týmů, čtyři z Japonska, dva z Korey a jeden z Číny. [11]

Je ovšem jasné, že tato soutěž nemůže v žádném případě konkurovat těm evropským nebo dokonce severoamerické NHL, kde hrají nejlepší hráči světa. Od toho se také odvíjí množství peněz, které se v soutěžích pohybuje. NHL hraje 30 týmů s průměrnou kapacitou haly asi 18 400 míst, čemuž nemůže konkurovat žádná jiná soutěž na světě. Rozpočty těchto klubů se pohybují někde mezi 40 až 60 miliony amerických dolarů (dále jen USD), přičemž většina této částky putuje na platy hráčů. Těmto rozpočtům se blíží jen několik málo klubů KHL. Je však nutno dodat, že suma proudící na příjmy hráčů je limitována takzvaným platovým stropem, který byl zaveden v roce 2005 a v roce 2010 byl stanoven částkou 59,4 mil. USD. Nejlépe placeným hráčem NHL je v sezóně 2010/2011 kanadský hokejista Dany Heatley z Ottavy, který si přijde ročně na 10 mil. USD. Nejvíce vydělávajícím Čechem v této soutěži je Patrik Eliáš z New Jersey, jenž obdrží za sezonu 6 mil. USD. [29]

Pro představu uvádím malé srovnání NHL a KHL. Průměrné ceny vstupenek na stadionech NHL se pohybují v rozmezí přibližně 35–120 USD, počet zápasů, které tým odehraje během základní části soutěže v domácí hale, je 41. Při průměrné kapacitě arény 18 400 míst,

kteřá bývají z převážné části v utkáních zámořské soutěže zaplněná, tak tvoří výnosy ze vstupného velkou část příjmu klubů. [32]

Naproti tomu ceny vstupenek v KHL se pohybují v relacích podobných české extralize, tedy někde mezi 50–200 českými korunami (dále jen Kč), což je přibližně 3–12 USD. V základní části soutěže odehraje tým v domácím prostředí 23 zápasů. S průměrnou kapacitou stadionu v KHL, která se blíží 7000 míst, tak v žádném případě nejsou výnosy ze vstupného výraznou částí příjmu klubů. Většina ruských klubů je velkou měrou financována zámožnými podnikateli či ohromnými ruskými společnostmi. [14]

## 2.3 Analýzy prostředí podniku

V procesu strategického řízení podniku se využívají různé typy analýz, které se zaměřují buď na vnější, nebo vnitřní prostředí podniku. Jejich cílem je na jedné straně identifikace rizik a příležitostí podniku, na straně druhé to je zároveň i identifikace vnitřních zdrojů a možností jejich využití. Analýzy prostředí mají podnikům a společnostem pomoci při rozhodování v delším časovém horizontu. Jako hlavní výhody analýz lze uvést např. to, že ukazují postup, kterým se lze dostat snadněji k cíli, výstupy mají určitou strukturu a celkově lze říci, že analýzy tvoří metodický aparát v procesu řízení. Vždy je lepší dělat analýz méně, jelikož analýza není cílem řízení podniku, ale prostředkem k získání určitých údajů. [8]

### 2.3.1 Analýzy vnějšího prostředí podniku

Cílem analýz vnějšího prostředí je zjištění: příležitostí a ohrožení, zjištění pravidel soutěže (jsou často formulována legislativou státu), konkurence (subjekty, které mají podobné cíle), dostupnosti zdrojů (např. dostatek volných pracovních sil) a zjištění možností úspěchu. Analýz je celá řada, patří sem např.:

- **STEP analýza** – jedná se o jednoduchou vstupní analýzu, při které se zjišťuje, zda má podnik vstoupit na nový trh nebo setrvat na stávajícím. Hodnotí se čtyři segmenty dle prvních písmen: S = sociálně-kulturní segment (např. věková struktura, vzdělání, životní styl apod.), T = technologický segment (např. výzkum a vývoj), E = ekonomický segment (např. vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, úrokové míry apod.) a P = politicko-právní segment (např. stabilita vlády, daňová politika, zahraniční obchod apod.)

- **Analýza ekonomických charakteristik odvětví** – slouží k definování odvětví samotného (odvětví je chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty), analyzuje strukturu odvětví a zahrnuje faktory ovlivňující poptávku i nabídku. Tento typ analýzy slouží k rychlému posouzení smyslu vstupu do daného odvětví.
- **Analýza hybných sil odvětví** – pomáhá určovat stadium životního cyklu odvětví a identifikovat síly, které v daném odvětví momentálně působí. Mezi nejdůležitější hybné síly patří např. změna ve složení zákazníků, inovace produktu, inovace marketingu, změny v nákladech a další.
- **Analýza konkurence v odvětví = Porterův model** – slouží pro vyhledání takové pozice podniku na trhu, aby se co nejvíce izoloval od působení konkurenčních sil, aby se konkurenční síly využily ve prospěch podniku a aby se podnik usadil v pevné pozici, ze které může následně „rozehrát hru“. V tomto modelu pěti sil, jak se někdy tato analýza nazývá, se na straně vyjednávacích sil objevují dodavatelé a odběratelé a na straně ohrožení se objevují potencionální substituty a noví konkurenti.
- **Strategické mapy** – jedná se o metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniku do strategických skupin. Cílem je nalézt hlavní charakteristiky, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
- **Analýza konkurentů** – hodnotí konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišuje výhodně situované podniky od těch nevýhodně situovaných, sleduje, monitoruje názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčního podniku, studuje zázemí a filozofii manažerů konkurenčních podniků a odhaduje pravděpodobné tahy jednotlivých konkurentů.
- **Analýza atraktivity odvětví** – navazuje na kroky provedené v rámci analýzy konkurence, strategických map a analýzy konkurentů. Celkově sumarizuje dosažené výsledky, kdy hodnotí patnáct faktorů a sil, které podnik ovlivňují. [9]

### 2.3.2 Analýzy vnitřního prostředí podniku

Cílem analýz vnitřního prostředí je, zmapovat si vlastní zdroje a ty dát do porovnání s vnějšími podmínkami. Východiskem je zaměření pozornosti podniku na problémy a vymezení zdrojů. Mezi tyto analýzy patří např.:

- **Analýza zdrojů a kompetencí** – podnik si definuje vlastní zdroje z hlediska dosažení konkurenční výhody. Tyto zdroje poté porovnává se zdroji konkurentů.

- **Analýza exponovanosti podniku** – cílem je zjištění, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Zkoumané faktory zahrnují např. potřeby zákazníků, potřebné technologie, trendy, náklady, zdroje a aktiva, životní styl, bezpečnost výrobků, kvalitu služeb a další.
- **Klíčové faktory úspěchu** – cílem je zjistit klíčové faktory (např. z oblasti technologie, výroby, distribuce, marketingu apod.), které mají vliv na konkurenceschopnost podniku. Zjištěné významné faktory podnik poté ještě více podporuje, nevýznamné naopak tlumí.
- **Analýza konkurenceschopnosti** – sleduje se pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Analýza navazuje na provedený rozbor v rámci analýzy klíčových faktorů. Zjišťuje se, jak silná je současná konkurenční pozice podniku, v čem má podnik konkurenční výhodu či nevýhodu a jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji dobrou pozici uhájil.
- **Portfolio analýzy** – jsou určené pro podniky, které mají více aktivit (více výrobků či služeb). Podnik se na jejich základě rozhoduje, které z těchto aktivit posílí, ponechá na stejné úrovni nebo úplně zruší. Patří sem **matice BCG** (Boston Consulting Group – hodnotí růst odvětví a podíl aktivit na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi), **matice GE** (General Electric – hodnotí se atraktivita odvětví a nejbližší konkurenti) a také **matice životního cyklu** (hodnotí se konkurenční pozice aktivit a fáze životního cyklu odvětví či výrobku).
- **SWOT analýza** – jedná se o tzv. konečnou analýzu, která vychází z analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Její výsledky musí být argumentačně podloženy z předchozích analýz. Sleduje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení a určuje různé strategie: SO = využití, ST = konfrontace, WO = hledání, WT = vyhýbání se. [9]

## 2.4 Metodika práce – SWOT analýza

Pro získání výsledků na základě stanovených cílů bakalářské práce byla vybrána SWOT analýza. Je to jedna z nejznámějších a nepoužívanějších analýz, kterou využívá mnoho typů společností s různým zaměřením i s různou právní formou. SWOT analýza je nedílnou součástí strategického plánování a je velmi hodnotná z hlediska její komplexnosti. Vyhodnocuje jak provoz celé společnosti, tak vnitřní a vnější prostředí společnosti a v neposlední řadě také nové možnosti růstu společnosti.

Obecně tato analýza řeší vytipování vnitřních silných a slabých stránek společnosti ve vztahu ke všem vnějším příležitostem a ohrožením. [10]

Popis SWOT analýzy:

- S – silné stránky (z anglického jazyka Strengths)
- W – slabé stránky (z anglického jazyka Weaknesses)
- O – příležitosti (z anglického jazyka Opportunities)
- T – ohrožení (z anglického jazyka Threats)

Z těchto jednotlivých faktorů se následně sestavuje matice SWOT, v níž se kombinací těchto faktorů tvoří čtyři různé strategie pro společnost. V následující tabulce je tato matice zobrazena.

**Tabulka 2.1 Matice SWOT**

a \ b	b	S	W
	O	SO	WO
	T	ST	WT

a – vnější faktory (příležitosti a ohrožení)

b – vnitřní faktory (silné a slabé stránky)

SO – strategie využití

WO – strategie hledání

ST – strategie konfrontace

WT – strategie vyhýbání

*Zdroj: vlastní zpracování.*

**SO** Využití silných stránek ve prospěch nových příležitostí, které firma hledá a v budoucnu je může využít. V reálném životě je tato strategie žádoucím stavem.

**WO** Překonávání slabých stránek firmy využitím nových příležitostí.

**ST** Využití silných stránek firmy k odvrácení ohrožení – podnik je dost silný na přímý souboj s ohrožením

**WT** Snaha minimalizovat slabé stránky a tím se vyhýbat ohrožením stávajícího prostředí. Obranné strategie v této pozici znamenají, že podnik bojuje o přežití. [10]

V následující tabulce jsou uvedeny konkrétní případy jednotlivých hledisek a strategií v matici SWOT.

Tabulka 2.2: SWOT Analýza

<div style="text-align: center;"> <b>SWOT</b>   <b>Analýza</b> </div>	Interní faktory	
	<b>Silné stránky – S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kapitálová síla,</li> <li>– silné zdroje,</li> <li>– moderní technologie,</li> <li>– nízké mzdové náklady,</li> <li>– silný management,</li> <li>– kvalita výrobků,</li> <li>– ...atd.</li> </ul>	<b>Slabé stránky – W</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Slabá finanční pozice,</li> <li>– vysoká zadluženost,</li> <li>– zastaralá technologie,</li> <li>– vysoká reжіe,</li> <li>– slabý management,</li> <li>– špatní dodavatelé,</li> <li>– ...atd.</li> </ul>
Externí faktory	Přístup SO	Přístup WO
<b>Příležitosti – O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Růst poptávky,</li> <li>– specializovaný trh, s možností vstupu,</li> <li>– možnost diferenciacе,</li> <li>– možnost integrace,</li> <li>– možnost exportu,</li> <li>– ...atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</li> <li>➤ Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</li> <li>➤ Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Snaha o využití příležitostí z okolí.</li> <li>➤ Pomalé posilování pozice.</li> <li>➤ Snaha o nalezení spolehlivého spojence.</li> <li>➤ Různé formy integrace.</li> </ul>
<b>Ohrožení – T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Silná konkurence,</li> <li>– vstup zahraniční konkurence,</li> <li>– malá možnost diferenciacе</li> <li>– stará odvětví,</li> <li>– nestabilita trhu,</li> <li>– ...atd.</li> </ul>	<b>Přístup ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</li> <li>➤ Oslabení konkurence.</li> <li>➤ Diversifikace výrobního sortimentu.</li> <li>➤ Distribuční spojení.</li> </ul>	<b>Přístup WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uvažování o kompromisech.</li> <li>➤ Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu.</li> <li>➤ Snaha o přežití.</li> <li>➤ Opuštění trhu.</li> </ul>

Zdroj: Truneček (1995). [10]

## 2.5 Výkaz zisků a ztrát

Hospodářské procesy společností a jejich jednotlivé operace jsou zachyceny v účetních výkazech. Základními externími účetními výkazy, které jsou součástí účetních závěrek označovaných jako finanční výkazy, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (tj. přehled o peněžních tocích). Pro účely bakalářské práce je následující část zaměřena pouze na popis, charakteristiku a význam výkazu zisku a ztráty.

**Výkaz zisku a ztráty** je účetní výkaz sloužící ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření, poskytuje informace o nákladech a výnosech a také informuje danou účetní jednotku o její finanční výkonnosti.

**Náklady** vyjadřují peněžní spotřebu výrobních činitelů. Jedná se v podstatě o veškeré vstupy do hospodářského procesu vyjádřené v peněžních jednotkách. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku podniku vykazovaný v rozvaze. V praxi se náklady ve výkazu zisku a ztráty projevují jako spotřeba (např. spotřeba materiálu, prodej zboží), opotřebení majetku (odpisy) či přírůstek závazků (např. nákup služeb, mzdové náklady).

**Výnosy** se definují jako peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku a představují peněžní částky, na které má podnik nárok z titulu prodeje zboží a služeb. Zahrnují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku a jeho přírůstek. Jedná se v podstatě o vyprodukované a prodané výstupy vyjádřené v peněžních jednotkách. Výnosy, které se vztahují k prodaným výkonům, se nazývají tržby.

**Výsledek hospodaření (VH)** lze v podstatě zjednodušeně ve výkazu zisku a ztráty vyjádřit vztahem, kdy se náklady odečtou od výnosů. V případě kladného výsledku podnik dosahuje zisku, naopak v případě záporného výsledku dosahuje podnik ztráty.

Úprava výkazu zisku a ztráty je založená na zjednodušeném druhovém členění, kdy jsou náklady a výnosy uspořádány do určitých oblastí tvořících podnikatelské aktivity. Tyto aktivity jsou provozní, finanční a mimořádné. Provozní náklady a výnosy souvisejí s hlavní činností podniku (např. spotřeba materiálu, tržby za prodej zboží). Finanční náklady a výnosy se vztahují k finanční činnosti podniku a jsou spojeny s pohybem peněz (např. přijaté či placené úroky). Mimořádné náklady a výnosy souvisejí s neplánovanými či neobvyklými situacemi a podnik nemůže ovlivnit jejich vznik (např. manko, předpis úhrady škody od pojišťovny). Právní úprava výkazu zisku a ztráty v ČR vymezuje stupňovitou (vertikální) podobu výkazu, kdy se zjišťuje výsledek hospodaření odděleně za tyto činnosti.

Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi náklady a výnosy. Vzhledem k tomu, že podnik běžně provádí výrobní činnost či poskytuje služby a zároveň provádí finanční operace, je pro posuzování jeho úspěšnosti a ekonomické kvality používán souhrnný výsledek za provozní a finanční činnost, který je označován jako výsledek hospodaření za běžnou činnost. Tento výsledek hospodaření je součtem provozního a finančního výsledku hospodaření, snížený o daň z příjmu za běžnou činnost. Transformace účetního výsledku hospodaření na daňový základ se provádí na základě ustanovení zákona o daních z příjmu.

**Výsledek hospodaření z provozní činnosti** je určen u převážné většiny podniků ze základních a opakujících se činností. U výrobního podniku je tvořen především tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, po odečtení nákladů podniku, tj. výrobní spotřeby (např. spotřeba materiálu, energie, služeb), osobních nákladů (např. mzdové náklady, odměny, zdravotní a sociální pojištění), daní a poplatků a odpisů. U obchodního podniku je provozní

hospodářský výsledek tvořen především položkou Obchodní marže, tj. rozdílem tržeb a nákladů na prodané zboží.

**Výsledek hospodaření z finanční činnosti** je výsledek, který souvisí se způsobem financování a s finančními operacemi podniku (např. finanční náklady a výnosy vztahující se k cenným papírům, úrokům, kurzovým rozdílům apod.).

**Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti** vyplývá z nepravidelných a neočekávaných operací podniku. Vyjadřuje se jako rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady. Vzniká v důsledku změn způsobu oceňování majetku, mank a škod, přebytků na majetku u finančních účtů a finančních investic apod.

Výsledek hospodaření z účetní období je vyjádřen součtem výsledku hospodaření za běžnou a mimořádnou činnost. Tímto výsledkem může být zisk nebo ztráta. V případě zisku se jedná o tzv. disponibilní zisk neboli zisk po zdanění, který může být dále rozdělován. [4]

V následující tabulce je interpretováno základní sestavení výkazu zisků ztrát.

**Tabulka 2.3: Základní struktura výkazu zisků a ztrát**

Symbol	Položka	Hodnota
OM	+ Obchodní marže (= tržby za prodej zboží – náklady na prodané zboží)	
T <sub>p</sub>	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
N <sub>p</sub>	– Provozní náklady	
<b>VH<sub>p</sub></b>	<b>= Provozní výsledek hospodaření</b>	
V <sub>f</sub>	+ Výnosy z finanční činnosti	
N <sub>f</sub>	– Náklady z finanční činnosti	
<b>VH<sub>f</sub></b>	<b>= Finanční výsledek hospodaření</b>	
D <sub>B</sub>	– Daň z příjmu za běžnou činnost	
<b>VH<sub>B</sub></b>	<b>= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH<sub>p</sub> + VH<sub>f</sub> – D<sub>B</sub>)</b>	
V <sub>M</sub>	+ Mimořádné výnosy	
N <sub>M</sub>	– Mimořádné náklady	
D <sub>M</sub>	– Daň z mimořádné činnosti	
<b>VH<sub>M</sub></b>	<b>= Mimořádný výsledek hospodaření</b>	
<b>VH</b>	<b>= Výsledek hospodaření za účetní období (VH<sub>B</sub> + VH<sub>M</sub>)</b>	

*Zdroj: Dluhošová (2006). [4]*



## **2.6 Právní formy sportovních klubů a organizací**

Většina sportovních institucí, organizací a klubů je v České republice zakládána a provozována formou občanských sdružení. Jestliže tomu tak je, řídí se veškerá činnost takovéto organizace dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Kluby a organizace, které neprovádějí svou činnost ve formě občanského sdružení, jsou zpravidla založeny jako obchodní společnosti a to buď jako společnost s ručením omezeným (s. r. o.) nebo jako akciová společnost (a. s.). Hlavní důvody jsou zcela zřejmé. Pokud se jedná o občanská sdružení, mohou být a zpravidla i jsou podporována ze strany státu, kraje či obce a to především finančně či materiálně. Co se týče obchodních společností, tak jsou sportovní organizace, jejichž snahou je i získávání finančních prostředků z různých podnikatelských i nepodnikatelských činností, založeny ve formě s. r. o. či jako a. s. především z hlediska bezpečnosti. U společnosti s ručením omezeným nikdo ze zakladatelů nebo vlastníků neručí za závazky organizace celým svým majetkem, ale pouze do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků. Na rozdíl od toho u akciové společnosti akcionáři za závazky neručí vůbec, pouze při zániku a. s. přijdou o peněžní prostředky, které dříve vynaložili na nákup akcií. Veškerá pravidla pro fungování těchto obchodních společností upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Sportovní klub, který je předmětem analýzy v praktické části této bakalářské práce, má právní formu akciové společnosti.

### **2.6.1 Akciová společnost**

Akciová společnost je právnickou osobou a patří mezi tzv. kapitálové obchodní společnosti, jelikož při svém založení musí mít povinný, zákonem stanovený základní kapitál. Své základní jmění má rozděleno na stanovený počet akcií, původně vydaných za určitou nominální či emisní hodnotu. Každý může získat podíl na majetku akciové společnosti tím, že si tyto akcie zakoupí a stane se akcionářem. Jak se s akciemi obchoduje na burze, vzniká a mění se i jejich tržní hodnota a tím se pro vlastníky mění i hodnota celého podniku.

Společnost za své závazky ručí celým svým majetkem, naproti tomu akcionář (jako majitel akcií, které si koupil a tím vložil svůj kapitál ve prospěch akciové společnosti) za závazky akciové společnosti neručí vůbec.

Důležitá a obchodním zákoníkem stanovená povinnost akciové společnosti je vytvářet rezervní fond, který slouží pro krytí ztrát společnosti a k jiným účelům ho nelze využít. Z ekonomického hlediska má akciová společnost povinnost veřejně sdělovat základní

ekonomické výsledky - tzn., že musí provádět roční účetní audit (kontrolu hospodaření) a zpracovávat ve zkrácené formě dva základní účetní výkazy rozvahy a výsledovku. Ty potom musí uveřejnit a dát k dispozici akcionářům prostřednictvím výroční zprávy. Pro svou činnost a základní organizaci vydává akciová společnost stanovy.

Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem, pokud se jedná o právnickou osobu, nebo dvěma či více fyzickými osobami. Založení se může uskutečnit dvěma způsoby:

- 1) **založení a. s. bez veřejné nabídky k upisování akcií** – zakladatelé společnosti svými podíly splatí celý základní kapitál, který zde musí být v minimální výši 2 miliony Kč a není zde nutné ustavující valnou hromadu;
- 2) **založení a. s. na základě veřejné výzvy k upisování akcií** – pokud zakladatelé společnosti nemají dostatek kapitálu. V tomto případě se vyzývají další akcionáři ke koupi akcií, přičemž zde musí činit základní kapitál minimálně 20 milionů Kč. Do 60 dnů od skončení upisování akcií se musí konat ustavující valná hromada, která rozhoduje o založení společnosti, schválení stanov a zvolí členy představenstva a dozorčí rady.

Po konání první valné hromady a vložení vkladů všemi akcionáři může rejstříkový soud povolit zápis společnosti do obchodního rejstříku, který je nutné provést do 90 dnů po konání této valné hromady a tím akciová společnost **vzniká**.

Obchodní zákoník stanovuje akciové společnosti povinně vytvářet tři základní orgány, kterými jsou: valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti. Tvoří ji všichni akcionáři, kteří mají právo na ní hlasovat podle počtu svých akcií. Valná hromada se schází minimálně jednou ročně a rozhoduje o základních otázkách existence společnosti. Mezi její hlavní kompetence patří: schvalování a změna stanov, volba a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, schvalování účetní závěrky, rozhodnutí o zvýšení či snížení základního kapitálu, rozhodnutí o rozdělení zisku a rozhodnutí o zrušení společnosti.

Pokud valná hromada schválí účetní závěrku roku, rozhodne o tom, zda dividendy (podíly na zisku z akcií) budou akcionářům vypláceny. Jestliže ano, pak rozhoduje, jaký objem půjde na vyplácení dividend a jaký podíl bude například investován do rozvoje akciové společnosti apod.

Statutárním orgánem akciové společnosti je **představenstvo**. Je to výkonný orgán, který řídí činnost a. s. mezi jednotlivými valnými hromadami, předkládá účetní závěrku, navrhuje

rozdělení zisku a současně navrhuje valné hromadě schválení jeho rozdělení. Členy představenstva jsou zpravidla zástupci hlavních akcionářů. Obchodním vedením společnosti mohou být pověřeni profesionální manažeři. Představenstvo musí mít nejméně 3 členy, výjimkou je situace, kdy má společnost jen jednoho akcionáře - pak může mít i jednoho člena. Představenstvo je voleno valnou hromadou nejvýše na 5 let.

**Dozorčí rada** dohlíží na výkon působnosti představenstva, na uskutečňování podnikatelské činnosti akciové společnosti, kontroluje účetnictví a prověřuje účetní závěrku. Je tedy kontrolním orgánem společnosti. Pokud má akciová společnost více než 50 zaměstnanců, pak 1/3 členů volí zaměstnanci a zbytek je ponechán k volbě valné hromadě. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy a je volena nejvýše na 5 let.

Majitelé akcií (akcionáři) – tedy členové valné hromady mají právo na podíl na zisku, označovaném jako dividendy. Členům představenstva a dozorčí rady náleží také odměny ze zisku, ale po zdanění, které se nazývají tantiémy. Pro členy představenstva a dozorčí rady platí zákaz konkurence v oboru. [45]

## **2.7 Organizace řídicí činnost hokejových klubů v ČR**

V České republice působí dvě přední instituce, které určitým způsobem řídí, ovlivňují, kontrolují a dohlíží na činnost českých hokejových klubů. Jsou to Asociace profesionálních klubů a Český svaz ledního hokeje, který současně organizuje činnost hokejové reprezentace.

### **2.7.1 Český svaz ledního hokeje – ČSLH**

Kosík a Pacut (str. 50, 2009) uvádějí, že „ČSLH je občanským sdružením zastřešující dění v ledním hokeji v České republice. V roce 1908 byl jedním ze zakládajících členů tehdejší LIHG. Vysílá českou hokejovou reprezentaci k mezinárodním zápasům.“ Jejím nejvyšším orgánem je konference ČSLH, která je svolávána jednou za dva roky. Mezi konferencemi řídí ČSLH výkonný výbor, jenž má 11 členů a v čele stojí prezident svazu. Na této pozici je od roku 2008 JUDr. Tomáš Král. Na činnost dohlíží pětičlenná dozorčí rada včetně jejího předsedy. V rámci ČSLH působí různé odborné komise, kterých je v současné době patnáct. [7]

Hokej v České republice stále patří k finančně náročnějším sportům. Hokejové kluby by nemohli existovat bez podpory svých partnerů a sponzorů, od kterých jim plyne většina finančních prostředků. Toto platí i pro ČSLH, který má na starosti mimo jiné financování hokejové reprezentace. Část finanční podpory získává od svých partnerů a také od IIHF, ale

velkou měrou se na financování podílí i stát. Dotace plynoucí ze státního rozpočtu byly ještě v nedávné době přerozdělovány prostřednictvím Českého svazu tělesné výchovy a sportu (dále jen ČSTV). Toto se od roku 2011 změnilo, finanční prostředky jsou sportovním svazům přerozdělovány přímo státem prostřednictvím Ministerstva financí ČR a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Svaz ledního hokeje společně s fotbalovým a atletickým svazem patří ke sdružením, jež získají od státu největší dotace. [15]

### 2.7.2 Česká extraliga ledního hokeje - ELH

Řídícím orgánem ELH je **Asociace profesionálních klubů ledního hokeje** (dále jen APK). Nejvyšším orgánem APK je valná hromada, jejímiž členy jsou zástupci jednotlivých klubů, které tuto soutěž hrají. Valná hromada se schází minimálně třikrát do roka. Mezi schůzemi valné hromady řídí činnost APK představenstvo, které je tvořeno prezidentem, viceprezidentem a třemi členy. Vlastní extraligu pak řídí její předseda. Tento post v sezoně 2010/2011 nadále zastává pan Mgr. Stanislav Šulc. [12]

Jak jsem již zmiňoval, nejvyšší česká hokejová soutěž patří k těm nejkvalitnějším v Evropě a každoročně jí opouští množství mladých hráčů, kteří míří nejen za oceán do NHL, ale také do Ruska, Švédska či Finska. Důvodem často bývá nabídka lepších hráčských podmínek a především výše příjmů, které jsou u nás v porovnání se zmíněnými zeměmi stále nízké.

Samostatná česká ELH vznikla v roce 1993/1994 jako nástupce Československé hokejové ligy. Soutěž hraje 14 týmů z Čech a Moravy. Od roku 1993 se v extralize vystřídalo 23 klubů. ELH také několikrát změnila název, vždy nese jméno podle generálního partnera. Pro letošní sezonu 2010/2011 je generálním partnerem nejvyšší hokejové soutěže sázková společnost Tipsport a. s., která nahradila dosavadního sponzora, jímž byla společnost Telefónica O2. Smlouvu uzavřela společnost Tipsport a. s. na dobu tří let. [18]

## 2.8 Český hokej

Pro spousty fanoušků v Česku je a vždy bude lední hokej sportem číslo jedna, kdy stále svádí boj s fotbalem. Není se však čemu divit, hokej má v našem státě dlouhou historii, která se opírá o množství úspěchů na mezinárodní scéně.

V roce 2008 oslavil český hokej 100 let své existence. Za tuto dlouhou dobu je jednoznačně největším úspěchem rok 1998, kdy Česká republika získala zlatou olympijskou medaili na hrách v japonském Naganu. Toto se během předchozích desetiletí nepovedlo

reprezentací České ani Československé republiky. Úspěšné období českého hokeje bylo následně ještě ověřeno „Zlatým hattrickem“ v podobě tří titulů z mistrovství světa (dále jen MS) v řadě za sebou v letech 1999–2001. [6]

Od roku 1920, kdy se začal hrát lední hokej na OH, a poprvé se konalo MS, získala naše reprezentace celkem 10 olympijských medailí včetně jediné zlaté z Nagana. Z toho 8 patří Československým výběrům. Na MS jsme nasbírali dohromady 44 cenných kovů, z nichž 12 je zlatých. Samostatná Česká republika vybojovala medailí 10, šest z nich je zlatých. To nás řadí na 3. místo z hlediska úspěšnosti na MS, před námi už jsou jen hokejové velmoci Kanada a Rusko, které většinu medailí získalo ještě jako SSSR (Svaz sovětských socialistických republik). [23]

Stejně jako „dala“ Kanada hokejovému světu legendy Wayne Gretzkého a Maria Lemieux nebo Rusko Vjačeslava Fetisova a Sergeje Makarova, tak Česká republika se může pyšnit hráči, kteří se zapsali do historie tučným písmem, a jejich jméno v hokejovém světě něco znamená. Jsou to Jaromír Jágr a Dominik Hašek. Oba jsou členy zlatého olympijského tažení na „Turnaji století“ v Naganu, jak ho někteří odborníci nazývají. Oba také dlouhá léta působili v zámořské NHL, kde nadšené hokejové fanoušky bavili svým hokejovým uměním a ukazovali, že i malá země jako je Česká republika, má veliké hokejové talenty. Důkazem jim je zisk Stanley Cupu pro vítěze NHL a množství individuálních ocenění, které oba získali. V současnosti jsou oba aktivními hráči hokejových klubů ruské KHL, byť Dominiku Haškovi už je úctyhodných 46 let.

### **3 Hokejový klub HC Eaton Pardubice**

#### **3.1 Historie klubu**

Pardubice jsou často nazývány městem sportu. Můžeme se zde setkat s mnoha různými sporty, které se hrají nebo jsou provozovány na vrcholné úrovni. Ať už se jedná o basketbalisty, florbalisty, hokejbalisty nebo futsalisty, kteří všichni hrají nejvyšší české soutěže či výborný plavecký oddíl, jsou ve městě perníku každoročně k vidění velkolepé akce jako Czech open deskových her (nejsledovanější disciplínou je zde hra šachy), mezinárodní plochodrážní závod Zlatá přilba a nejstarší a nejtěžší dostihový závod na českém území Velká pardubická. Byť je toto všechno k vidění ve stotisícovém městě, největší pozornost vždy byla věnována především hokeji a místnímu hokejovému klubu.

Hokejový klub byl založen roku 1923 pod názvem LTC Pardubice. Otevření zimního stadionu se však klub dočkal až v roce 1947. O tři roky později postoupil definitivně do nejvyšší české soutěže, kterou již neopustil, ačkoliv k tomu měl několikrát velmi blízko. Spolu s Litvínovem jsou Pardubice jediným týmem, který s nejvyšší soutěže nikdy nesestoupil.

K největším domácím úspěchům jednoznačně patří zisk pěti titulů mistra ligy (z toho tři československé). Prvního titulu se tehdejší Tesla Pardubice dočkala v sezoně 1972/1973, druhý a třetí přidala v krátkém sledu v sezonách 1986/1987 a 1988/1989. První titul českého mistra vybojovali hokejisté HC Moeller Pardubice v sezoně 2004/2005, kdy v extralize kvůli výluce působili hráči z NHL. Poslední titul ukořistili hráči HC Eaton Pardubice společně s legendárním brankářem Dominikem Haškem v minulé sezoně 2009/2010.

K mezinárodním úspěchům můžeme zařadit období, kdy se hráči Tesly Pardubice dvakrát účastnily finále Poháru mistrů evropských zemí. Poprvé tomu tak bylo v roce 1974, když v domácím utkání Tesla porazila CSKA Moskva 3:2, bohužel v moskevské odvetě byli úspěšnější domácí a zvítězily 6:1. Podruhé se probojovala tehdejší parta kolem Dominika Haška, Oty Janeckého či Jiřího Šejby do finále po zisku mistrovského titulu v roce 1988. Ve švýcarském Davosu skončil československý zástupce druhý, když první místo vybojovalo tehdy prakticky neporazitelné mužstvo CSKA Moskva.

Během dlouhé historie pardubičtí hokejisté střídali povedenější období s těmi, kdy se jim dařilo méně. Na začátku padesátých let 20. století let tým výsledkově spíše strádal vyjma ročníku 1959/1960, který dokončil na třetím místě. Vzestup přišel až v 70. letech téhož století, kdy se Pardubice vypracovali na pozici jednoho z nejlepších hokejových klubů u nás. Velkou zásluhu na tom měla dnes již legendární formace Vladimír Martinec – Jiří Novák – Bohuslav Šťastný, která se velkou měrou postarala o zisk prvního titulu mistra ligy pro Teslu.

Jak tomu již v pardubickém hokeji bývá, úspěch střídá pád. Bylo tomu tak i po úspěších dosažených koncem 80. let, které začátkem let devadesátých vystřídaly problémy ekonomické a následně i ty sportovní. Zábleskem byla sezona 1993/1994, kdy se tým probojoval do finále extraligy. V dalších letech ovšem přišel propad až na samé dno nejvyšší soutěže. Pardubice musely obhajovat samotnou extraligovou příslušnost v baráži, kde nakonec uspěly a nesestoupily do 1. ligy. [3]

Situace však zachráněna nebyla, krátce na to hrozil odchod extraligového hokeje z Pardubic. Pomocnou ruku v tomto utrápeném období podalo město Pardubice, které zakoupilo majoritní podíl akcií klubu. Spolu s tímto krokem došlo i k dalším změnám ve vlastnictví hokejového klubu. Výsledkem byla stabilizace a zlepšení hospodářských výsledků

klubu v následujících letech. Spojení s městem se ukázalo být poměrně výhodné pro hokejový klub. Společnost Městský rozvojový fond Pardubice a. s., jejíž činnost stoprocentně řídí město Pardubice, zrekonstruovala tehdejší zimní stadion na moderní víceúčelovou arénu s kapacitou v současnosti už více než 10 000 míst. [21]

Pardubický hokejový klub vchoval ve své bohaté historii řadu světových hráčů. K nejznámějším patří brankáři Jiří Crha a Dominik Hašek nebo útočníci Vladimír Martinec, Jiří Novák, Bohuslav Šťastný, Jiří Šejba, Otakar Janecký, Ladislav Lubina či Milan Hejduk. [2]

### **3.2 Sportovní výsledky**

Pardubický hokejový klub se během svého působení v nejvyšší české soutěži celkem pětkrát radoval z mistrovského titulu. Stejný počet má i finálových účastí, ve kterých podlehl a skončil tedy na druhém místě. Bronzových, tedy třetích míst, mají Pardubice šest.

V následujících dvou tabulkách na straně 13, jsou zaznamenána umístění po základní části (ZČ) a konečné umístění (KU) v československé a české nejvyšší soutěži. Z nich je patrné, že především v posledních letech jsou výkony východočeského týmu velmi nevyrovnané. Silná čára v druhé tabulce odděluje československou a českou extraligu, silně jsou potom zvýrazněny ročníky, kdy se Pardubice staly mistrem republiky. [26]

Tabulky 3.1 a 3.2: Historické umístění

Ročník	ZČ	KU
1950/1951	8.	8.
1951/1952	5.	5.
1952/1953	4.	4.
1953/1954	6.	6.
1954/1955	6.	6.
1955/1956	4.	4.
1956/1957	9.	9.
1957/1958	7.	7.
1958/1959	5.	5.
1959/1960	3.	3.
1960/1961	5.	5.
1961/1962	6.	6.
1962/1963	9.	9.
1963/1964	5.	5.
1964/1965	5.	5.
1965/1966	5.	5.
1966/1967	5.	5.
1967/1968	8.	8.
1968/1969	4.	4.
1969/1970	7.	7.
1970/1971	6.	6.
1971/1972	4.	4.
<b>1972/1973</b>	<b>1.</b>	<b>1.</b>
1973/1974	3.	3.
1974/1975	2.	2.
1975/1976	2.	2.
1976/1977	4.	4.
1977/1978	7.	7.
1978/1979	6.	6.
1979/1980	10.	10.

Ročník	ZČ	KU
1980/1981	7.	7.
1981/1982	6.	6.
1982/1983	3.	3.
1983/1984	3.	3.
1984/1985	4.	4.
1985/1986	4.	3.
<b>1986/1987</b>	<b>1.</b>	<b>1.</b>
1987/1988	6.	6.
<b>1988/1989</b>	<b>1.</b>	<b>1.</b>
1989/1990	11.	11.
1990/1991	9.	9.
1991/1992	6.	9.
1992/1993	12.	8.
1993/1994	6.	2.
1994/1995	11.	11.
1995/1996	13.	13.
1996/1997	5.	4.
1997/1998	8.	8.
1998/1999	7.	7.
1999/2000	8.	8.
2000/2001	3.	6.
2001/2002	3.	5.
2002/2003	1.	2.
2003/2004	1.	5.
<b>2004/2005</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>
2005/2006	9.	9.
2006/2007	2.	2.
2007/2008	12.	12.
2008/2009	2.	5.
<b>2009/2010</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz). [26]



### 3.3 Obecné údaje o HC Eaton Pardubice

HC Eaton Pardubice je akciovou společností, která vznikla 23. března 1994. Současná podoba i název HC Eaton Pardubice byl zapsán v obchodním rejstříku ke dni 12. srpna 2009. Základní jmění společnosti činí 3 972 000 Kč. Majoritním vlastníkem je soukromý podnikatel Roman Šmidberský a to od 24. dubna 2008, kdy statutární město Pardubice, držící 84,11 % akcií, prodalo většinový podíl akcií ve výši 50,11 % právě jemu. Hodnota základního kapitálu společnosti je rozdělena do 1 909 ks akcií na jméno v listinné podobě. [42]

Struktura akcionářů k 30. dubnu 2011 je přehledně uvedena v následující tabulce, ve které jsou všichni vlastníci společnosti.

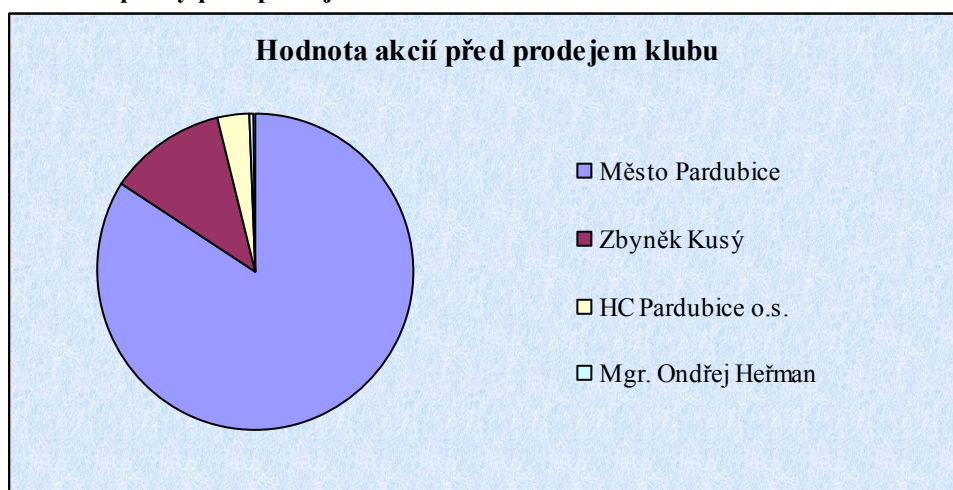
**Tabulka 3.3: Struktura akcionářů HC Eaton Pardubice**

Vlastník	Hodnota akcií	Procentuální podíl
Roman Šmidberský	1 990 800 Kč	50,11 %
Město Pardubice	1 350 800 Kč	34,00 %
Zbyněk Kusý	480 000 Kč	12,09 %
HC Pardubice, o. s.	131 100 Kč	3,30 %
Mgr. Ondřej Heřman	20 000 Kč	0,50 %
Celkem	3 972 000 Kč	100 %

*Zdroj: Výroční zpráva (2010). [44]*

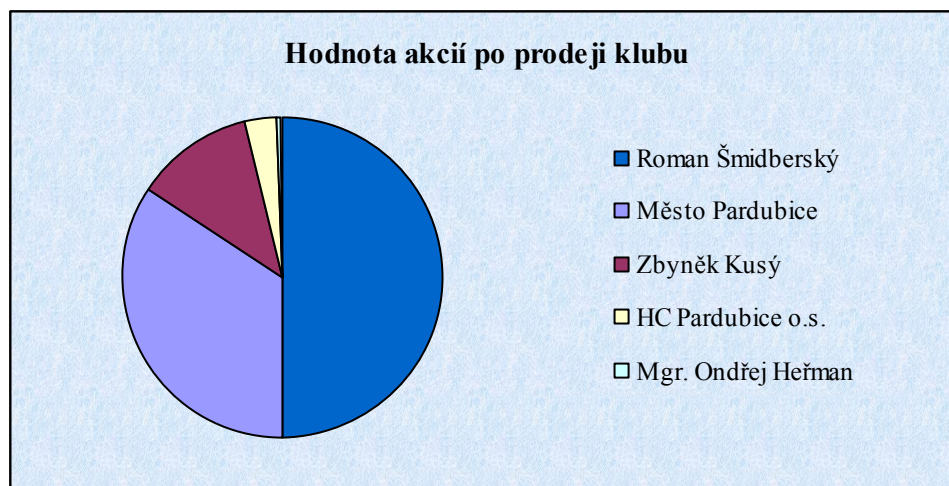
Před prodejem většinového podílu akcií Romanu Šmidberskému bylo hlavním vlastníkem klubu Statutární město Pardubice a to od roku 1997. V tomto roce získalo město Pardubice místní hokejový stadion za cca 36 mil. Kč. Společně s ním také 34% podíl akcií klubu, který během let vzrostl až na 84,11 %. [21]

**Graf 3.1: Vlastnické podíly před prodejem klubu**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zpráva (2008). [42]*

**Graf 3.2: Vlastnické podíly po prodeji klubu**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zpráva 2010. [44]*

Předešlé grafy ilustrují jednotlivé podíly vlastníků základního jmění HC Eaton Pardubice před prodejem a po prodeji klubu.

Ovládající osobou hokejového klubu je fyzická osoba Roman Šmidberský (IČ 49320432). Ovládanou osobou je právnická osoba HC Eaton Pardubice a.s. (IČ 60112476) zastoupená Mgr. Ondřejem Heřmanem ve funkci předsedy představenstva a Mgr. Jindřichem Tauberem ve funkci prvního místopředsedy představenstva.

Obchodní firma HC Eaton Pardubice a.s. k 10. 8. 2009 prodala majetkový podíl společnosti HC VCES Hradec Králové ve výši 40 %, který vlastnila na jejím základním kapitálu. Společnost nadále vlastní členský podíl v Družstvu majitelů bytů ve výši 83 000 Kč.

Průměrný počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru k 30. březnu 2010 jsou čtyři pracovníci. Osobní (mzdové) náklady včetně ostatních osobních nákladů činí k tomuto datu 6 146 000 Kč. Významnou položkou ovlivňující výnosy společnosti jsou dotace poskytnuté Statutárním městem Pardubice, Občanským sdružením HC Pardubice, pardubickým krajským úřadem a ostatními subjekty. Celkem tyto dotace činily 17 823 000 Kč. [44]

### **3.4 Ekonomické výsledky HC Eaton Pardubice**

V praktické části bakalářské práce je provedena SWOT analýza pardubického hokejového klubu, s níž také souvisí jeho ekonomické výsledky. Pro porovnání vývoje a přehledu hospodaření klubu, jsou zde uvedeny výsledky hospodaření za posledních deset účetních období. Informace jsou interpretovány v tabulce 3.4 postupně od roku 2000 do roku 2009.

**Tabulka 3.4: Přehled hospodářských výsledků klubu za posledních deset ročníků**

Období	Hospodářský výsledek po zdanění
2000	97 000 Kč
2001	−8 202 000 Kč
2002	4 032 000 Kč
2003	−970 000 Kč
2004	60 000 Kč
2005	3 598 000 Kč
2006	124 000 Kč
2007	554 000 Kč
2008	−30 214 000 Kč
2009	3 950 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv (2000 až 2009). [35 až 44]*

V sezoně 2001/2002 se klub dostal do několikamilionové ztráty a to i přes fakt, že po základní části skončil na třetím místě a po vyřazovací části play-off se umístil na konečném 5. místě. Důvodů je hned několik a to především: náročné financování hráčských smluv, výstavba multifunkční ČEZ Areny Pardubice a nepostup do semifinále play-off, čímž klub přišel o finanční bonusy vyplácené sponzory.

Od ročníku 2002/2003 už nehráli pardubičtí hokejisté na starém zimním stadionu, ale začali hrát v nové multifunkční aréně. S tím přišly pro klub nové příležitosti využití této haly a možnosti získání dalších finančních prostředků. To se zjevně projevilo v oblasti náhlého růstu hospodářského výsledku, bohužel tento trend se klubu nepodařilo dlouhodobě udržet.

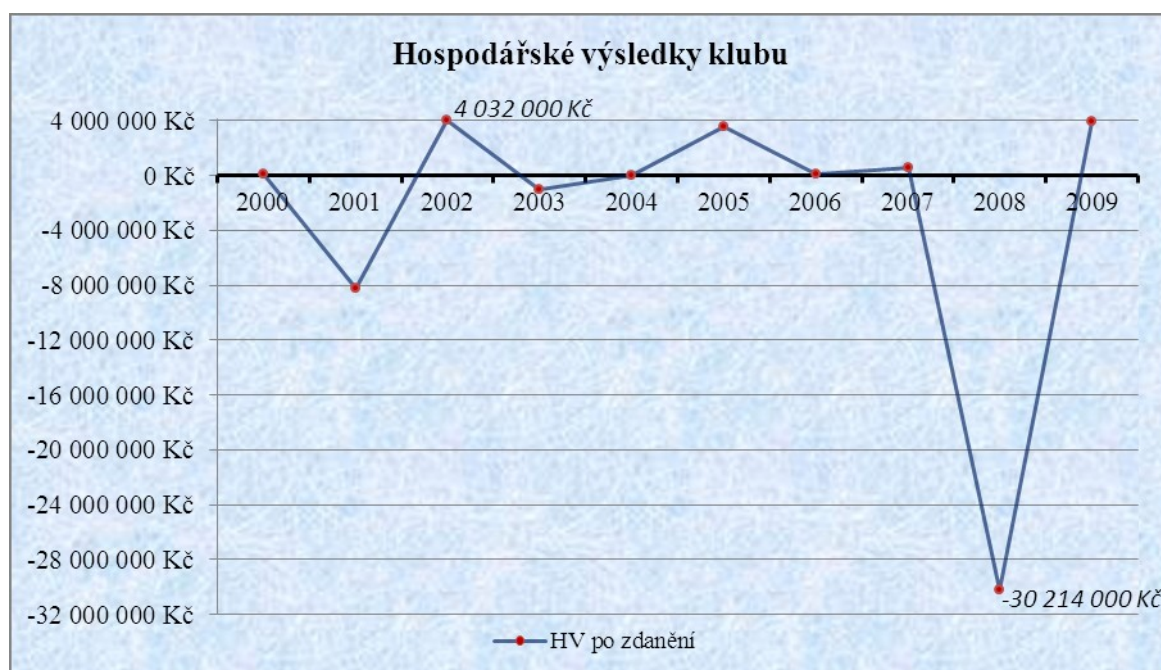
V roce 2005 patří výsledek hospodaření k těm nejlepším ze všech sledovaných období především z důvodu výluky zámořské hokejové soutěže NHL, kdy největší české hokejové hvězdy hráli ve své mateřské soutěži – české extralize ledního hokeje. Stejně tak tomu bylo i v Pardubicích, kde se představili mimo jiné i zahraniční hráči.

Dalším důvodem je také zisk mistrovského titulu, s kterým putovaly do klubové kasy zvýšené příjmy od sponzorů, zároveň však klub musel vyplácet vysoké hráčské prémie. Zvýšené nároky na finanční náklady byly pokryty díky dohodě s tehdejší generálním partnerem a dalšími významnými partnery.

Nejkritičtější období a jasně se vymykajícím je rok 2008, kdy se pardubický hokejový klub dostal do mnohamilionové ztráty. Hlavním důvodem bylo nepostoupení do vyřazovací

části play-off a klub se v tomto ročníku umístil na konečném dvanáctém místě. Tímto se klub připravil o sponzorské bonusy za vyřazovací část a zároveň také přišel o příjmy ze vstupného. Pro přehled: ročník před tím hráli Pardubice finále a play-off v domácí hale navštívilo celkem 92 096 diváků, přičemž cena lístku na jedno utkání je přibližně 200 až 300 Kč. Z jednoduchých propočtů těchto čísel je i pro laika zřejmé, že klub v roce 2008 jenom na příjmech ze vstupného přišel o více jak dvacet miliónů korun. [26]

**Graf 3.3: Hospodářské výsledky klubu za posledních deset ročníků**



*Zdroj: Výroční zprávy (2000 až 2009). [35 až 44]*

Při pohledu na graf zobrazující výsledky hospodaření klubu je jasně patrné, že výsledky jsou velmi kolísavé. Pardubický klub svým předsezónním rozpočtem patří stabilně k ekonomicky silným týmům nejvyšší hokejové soutěže. Výsledky hospodaření klubu jsou pak ovlivněny mnoha různými aspekty. Tím největším faktorem je konečné výsledné umístění týmu, jelikož od toho se odvíjí velikost bonusů vyplácených sponzory a příjmy ze vstupného. Nedá se tedy říci, že by klub byl ekonomicky nestabilní, ale většina příjmů plyne do klubové kasy od sponzorských firem a tyto příjmy se odvíjí od toho, jak jsou nastaveny smlouvy s těmito partnery. Povětšinou má pardubický klub ve svých řadách kvalitní hokejisty, což vyžaduje jisté finanční nároky a tak spoléhá na dobré umístění a následný postup do vyřazovací části play-off, který zajišťuje vyplacení bonusů od sponzorů. Pokud se tyto předpoklady nenaplní, může se klub dostat do určité finanční ztráty, jako tomu bylo v letech

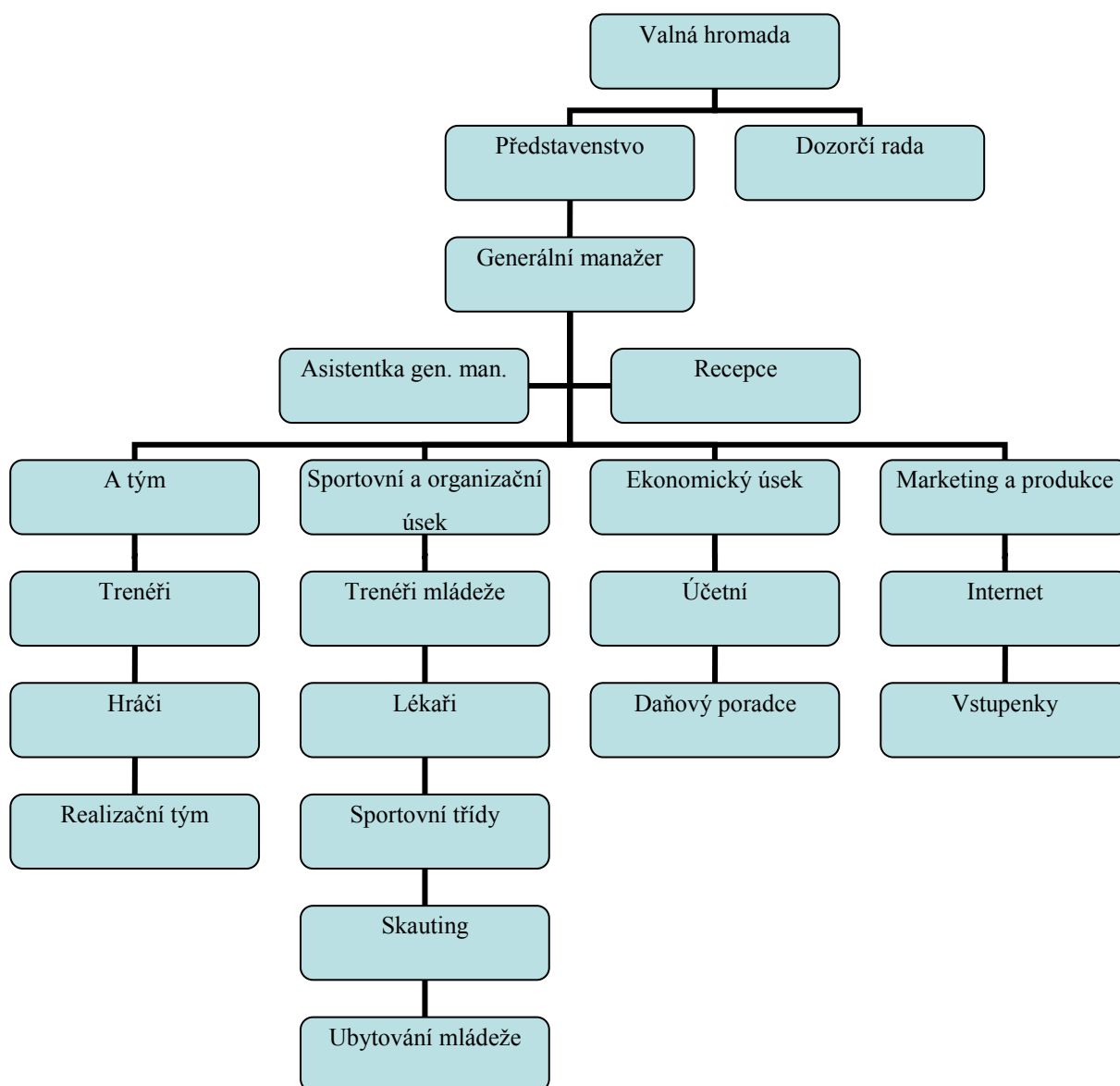
2001 a 2008. Je proto třeba obezřetně nastavovat rozpočet klubu a sezónní výdaje klubu, aby nedocházelo k takovýmto ztrátám v hospodaření společnosti.

### 3.5 Organizační struktura společnosti

Společnost HC Eaton Pardubice a. s. má organizační strukturu tzv. liniově štábní. Nejvyšší orgány společnosti jsou stejné jako u všech akciových společností. Nejvyšším orgánem je valná hromada, řídicím neboli výkonným orgánem je představenstvo v čele s jeho předsedou a kontrolní činnost provádí dozorčí rada společnosti.

Na následujícím obrázku je přehledně uspořádána organizační struktura klubu HC Eaton Pardubice.

Obrázek 3.1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz). [26]

Dle Čáslavové (str. 89, 2009) „organizační struktura ve sportovních klubech musí především vytvářet prostředí pro efektivní naplňování a realizaci jejich cílů. Nutno poznamenat, že mezi sportovními kluby nejsou v obsahových cílech velké rozdíly. Kluby si ustanovují především cíle sportovní a ekonomické, některé i cíle sociální.“

Sportovní cíle se týkají hlavně zviditelnění klubu v rámci sportů, které klub provozuje a jeho pronikání do podvědomí veřejnosti. Ekonomické cíle jsou pak zaměřeny především na vytváření finančních zdrojů, které zajišťují stabilní klima v organizaci. [1]

### **3.5.1 Valná hromada**

Z grafického znázornění je patrné, že valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Schází se v intervalech, které jsou určeny společenskou smlouvou a stanovami společnosti. Taktéž ji může svolat představenstvo k řešení závažných událostí. Valné hromady se účastní vlastníci společnosti osobně či v zastoupení na základě písemné plné moci.

Stanovy společnosti jsou základním vnitřním právním předpisem HC Eaton Pardubice a jejich tvorbu ukládá zákon. Patří výlučně do působnosti valné hromady, která jako jediná může rozhodnout o jejich změně.

Stanovy společnosti HC Eaton Pardubice (str. 9, 2010) uvádějí, že „valná hromada se koná minimálně jednou za rok, a to nejpozději do šesti měsíců od posledního dne účetního období. Pro svolání mimořádné valné hromady se použijí přiměřená ustanovení § 181 a § 193 odstavce 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku.“

Na začátku každé valné hromady se nejprve zvolí její předseda, zapisovatel, ověřovatelé zápisu a osoba pověřená sčítáním hlasů. Hlasování na valné hromadě se provádí veřejně. Pokud ovšem požádá akcionář nebo pokud o tom rozhodne valná hromada, hlasování probíhá neveřejně prostřednictvím hlasovacích lístků.

Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných akcionářů, pokud však není zapotřebí k rozhodnutí kvalifikovaná většina hlasů akcionářů. To je například u rozhodnutí: o změně stanov, zvýšení či snížení základního jmění, přesunu místa působnosti či zrušení společnosti a podobně. Pro usnesení o změně práv spojených s některým druhem akcií, je potřeba k souhlasu dvoutřetinová většina všech akcionářů, nikoliv pouze přítomných. [34]

### 3.5.2 Představenstvo

Jak uvádějí statuty společnosti HC Eaton Pardubice (str. 12, 2010), „představenstvo je statutárním orgánem společnosti. Rozhoduje o všech věcech, které nejsou zákonem nebo těmito statuty vyhrazeny jiným orgánům společnosti. Řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem způsobem vyplývajícím z ustanovení těchto statut. Zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví.“ Je voleno valnou hromadou a podléhá dozorčí radě, které předkládá ke schválení účetní uzávěrku a další zprávy vyplývající z činnosti jeho členů.

Členy představenstva volí a odvolává valná hromada na funkční období čtyř let. Opětovná volba je možná, avšak funkce člena představenstva je neslučitelná s funkcí člena dozorčí rady. Členem mohou být pouze fyzické osoby. Dojde-li k zániku funkce některého ze členů, musí valná hromada do tří měsíců zvolit nového člena představenstva. Člen může kdykoliv ze své funkce odstoupit, musí to ovšem oznámit valné hromadě nebo písemně doručit představenstvu na adresu sídla společnosti.

Představenstvo HC Eaton Pardubice má osm členů, kteří si volí svého předsedu a místopředsedu. Předseda svolává zasedání představenstva nejméně jednou za kalendářní čtvrtletí. V průběhu zasedání představenstva je potřeba ke schválení rozhodnutí nadpoloviční většina hlasů přítomných členů, pokud zákon nestanoví jinak. Jestliže dojde při hlasování ke shodě, rozhoduje hlas předsedy představenstva. Při volbě a odvolání předsedy představenstva nemůže tato osoba hlasovat. [34]

Složení představenstva HC Eaton Pardubice v ročníku 2010/2011: [26]

- Mgr. Ondřej Heřman, předseda představenstva,
- Mgr. Jindřich Tauber, první místopředseda představenstva,
- Mgr. Augustin Kohoutek, místopředseda představenstva,
- Zbyněk Kusý, místopředseda představenstva,
- Ing. Daniel Tamchyna, člen představenstva,
- Ing. Jiří Beran, člen představenstva,
- Ing. Vladislav Náhlík, člen představenstva,
- Mgr. Anna Kučerová, členka představenstva.

### 3.5.3 Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Kontroluje, zda veškerá prováděná činnost společnosti je v souladu s právními

předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokumentů týkajících se činnosti společnosti. Dozorčí rada dále přezkoumává všechny účetní uzávěrky, návrhy na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Veškerá svá zjištění a závěry předkládá valné hromadě.

Členy dozorčí rady volí valná hromada. Má-li však společnost více než padesát zaměstnanců, volí jednu třetinu dozorčí rady zaměstnanci společnosti. HC Eaton Pardubice má méně než padesát zaměstnanců, což znamená, že členy dozorčí rady volí představenstvo. Členem dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, nesmí však být současně členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou jednat jménem společnosti. Opětovná volba do funkce je možná. Stejně jako je tomu u představenstva, funkční období členů je čtyři roky. Pokud dojde k zániku funkce, musí do tří měsíců valná hromada zvolit nového člena dozorčí rady. Člen může ze své pozice kdykoliv odstoupit, musí to ovšem ohlásit valné hromadě nebo písemným prohlášením doručit dozorčí radě na adresu sídla společnosti.

Dozorčí rada HC Eaton Pardubice má šest členů, kteří si volí svého předsedu. Předseda svolává nejméně dvakrát ročně zasedání dozorčí rady. Aby mohla být dozorčí rada usnášeníschopná, musí být na zasedání přítomna nadpoloviční většina členů. Ke schválení rozhodnutí je zapotřebí také nadpoloviční většiny hlasů. Pokud dojde při hlasování ke shodě, rozhoduje hlas předsedy dozorčí rady. [34]

Složení dozorčí rady HC Eaton Pardubice v ročníku 2010/2011: [26]

- RNDr. Josef Kubát, předseda dozorčí rady,
- Ing. Jaroslav Šuda, člen dozorčí rady,
- Ing. Jana Konvalinová, členka dozorčí rady,
- Ing. Libor Joska, člen dozorčí rady,
- Vladimír Pitter, člen dozorčí rady,
- Vladimír Martinec, člen dozorčí rady.

### **3.5.4 Ekonomický a marketingový úsek**

Řídící osobou ekonomického a marketingového úseku je generální manažer. Tento post zastává v pardubickém hokejovém klubu už dlouhá léta velice zkušený Zbyněk Kusý, který stejnou funkci vykonával několik let i u české hokejové reprezentace. V klubu HC Eaton Pardubice je hlavní řídící osobou. Deleguje práci zaměstnancům, stejně tak ji i kontroluje a vyhodnocuje. Také vystupuje jako nejvyšší řídící osoba klubu na veřejnosti a zastupuje klub na zasedání APK. V řízení mnoha segmentů hokejového klubu mu pomáhá asistentka



generálního manažera Ing. Petra Skokanová a jeho dalším asistentem je bývalý zkušený hokejista Vladimír Martinec.

Ekonomický úsek se stará především o dobré a efektivní hospodaření klubu. Také zajišťuje správné vedení účetnictví a na konci účetního období sestavuje účetní uzávěrku. Veškerou tuto činnost řídí a kontroluje ekonomická ředitelka klubu Ing. Jana Konvalinová a obchodní manažer klubu Mgr. Ondřej Šebek.

Marketingový úsek zajišťuje především prodej vstupenek a permanentek fanouškům, organizování všech veřejných akcí spojených s reprezentací klubu (např. dny otevřených dveří, exhibiční utkání a další). Dále má na starosti úzkou spolupráci se všemi sponzory klubu, propagaci extraligových utkání HC Eaton Pardubice a zajišťování dobrého jména pardubického hokeje na veřejnosti. O tyto činnosti se v klubu stará marketingový manažer Miroslav Novotný se svými asistenty Tomášem Bártou a Lucií Součkovou.

Všichni výše zmínění zaměstnanci klubu podléhají vedení generálního manažera Zbyňka Kusého. [26]

### **3.5.5 Organizační a sportovní úsek**

Stejně jako správa ekonomiky a marketingu klubu, tak i organizační a sportovní úsek podléhá vedení generálního manažera Zbyňka Kusého.

Organizační a sportovní úsek představuje úzkou spolupráci lidí, kteří zajišťují řádný chod mládežnických družstev a „A“ týmu HC Eaton Pardubice. V čele tohoto úseku je sportovní ředitel klubu, jímž je v ročníku 2010/2011 Vladimír Martinec. Ten dohlíží na činnost, která se týká především zajišťování tréninkových prostor a ledových ploch, také však mistrovských a přátelských utkání, ať už jde o domácí zápasy nebo cestování na hřiště soupeře. V neposlední řadě se stará o spokojenost všech hráčů a u mládežnických týmů navíc i o spokojenost rodičů.

U „A“ týmu HC Eaton Pardubice je vedení hlavně v kompetenci realizačního týmu mužstva, který má v ročníku 2010/2011 následující složení: [26]

- Bohuslav Šťastný, vedoucí mužstva,
- Josef Jandač, hlavní trenér,
- Pavel Hynek, asistent trenéra,
- Jaroslav Landsman, trenér brankářů,
- MUDr. Jan Vanáč, lékař mužstva,
- MUDr. Zdeněk Koreček, lékař mužstva,
- Libor Hovorka, kustod mužstva,
- Martin Mandys, masér mužstva.

V mládežnických kategoriích tento úsek klubu zajišťuje také skauting neboli hledání nových talentů. Spolupracuje se Základní školou Josefa Ressla, kde provozuje hokejové třídy a to od 6. do 9. ročníku. Žáci těchto tříd mají vyšší počet vyučovacích hodin tělesné výchovy a přizpůsobený rozvrh hodin potřebám trenérů jednotlivých tříd. Všechny mládežnické týmy pardubického hokeje hrají ve svých ročnících nejvyšší soutěže v České republice. O vedení mládežnických mužstev se spolu s Vladimírem Martincem stará manažer mládeže, jímž je pro tento ročník Ing. Jaromír Jindřich.

Pro správné fungování celého úseku je zapotřebí, aby dohromady spolupracovali jednotliví trenéři všech kategorií. Ti se účastní pravidelných schůzí, které se konají každý týden. Zde se scházejí trenéři se sportovním ředitelem a generálním manažerem, případně předsedou představenstva, aby rozebrali sportovní výsledky klubu jednotlivých kategorií včetně různých možností jejich zlepšení. [26]

**Všechny výše uvedené údaje jsou platné ke dni 30. 3. 2011.**

## **4 Analýza prostředí hokejového klubu HC Eaton Pardubice**

Pro analýzu prostředí klubu HC Eaton Pardubice byla vybrána SWOT analýza. SWOT analýza byla podrobněji popsána v druhé kapitole této bakalářské práce. Stručně může být interpretována jako metoda utřídění klíčových poznatků o dané společnosti, v tomto případě o hokejovém klubu HC Eaton Pardubice. Definuje čtyři základní skupiny položek: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti. Je nástrojem pro analýzu vnitřních a vnějších faktorů firmy a také jedním z klíčových prostředků strategického plánování.

### **4.1 Silné stránky**

Silné stránky podniku jsou zaměřeny na interní prostředí nebo na vnitřní faktory spojené s činností dané společnosti. Silné stránky jsou charakteristiky podniku, které mu dávají výhodu oproti ostatním konkurenčním společnostem.

#### **4.1.1 Tradice ledního hokeje v Pardubicích**

Jak již bylo zmíněno, lední hokej má v Pardubicích dlouholetou tradici. Nejvyšší soutěž hrají Východočeši od sezony 1950/1951 a od této doby z ní nikdy nesestoupili. Tento fakt z nich činí nejdéle nepřetržitě hrající tým extraligy.

Tato úspěšnost úzce souvisí s umístěním města v regionu, jelikož jsou Pardubice jediným účastníkem této soutěže ve svém kraji i ve většině krajů sousedních. Od Pardubic ve vzdálenosti do 100 kilometrů se nenachází žádný tým hrající nejvyšší hokejovou soutěž. Pardubický kraj sousedí s krajem Královéhradeckým, Olomouckým, Jihomoravským, Středočeským a Vysočina. V těchto pěti vyšších územně samosprávných celcích můžeme najít hokejový klub dlouhodobě hrající nejvyšší domácí soutěž pouze ve Středočeském kraji a to mužstvo Kladna. Po mnoha letech se od sezony 2009/2010 vrátil do extraligy tým Komety Brno.

V současné době jsou nejbližšími městy, kde se hraje dlouhodobě hokejová extraliga: Praha (HC Sparta Praha, HC Slavia Praha) vzdálená asi 105 km, Mladá Boleslav (BK Mladá Boleslav) vzdálená asi 108 km a Liberec (Bílí Tygři Liberec) vzdálený asi 120 km.

O zápasy HC Eaton Pardubice je velký divácký zájem, tento zájem však netvoří pouze obyvatelé města, ale sahá daleko za jeho hranice. Podle informací plynoucích z klubu HC Eaton Pardubice a na základě průzkumu, jenž klub prováděl v roce 2008, tvoří obyvatelé

města pouze třetinu návštěvníků domácích hokejových zápasů. Mnoho fanoušků na domácí zápasy Eatonu cestuje z blízkého okolí Pardubic, jako je například Hradec Králové, Chrudim, Přelouč nebo Ústí nad Orlicí. Mnoho diváků ovšem přijíždí i ze vzdálenějších regionů východních Čech, kterými jsou Náchodsko, Trutnovsko, Rychnovsko, Svitavsko, Litomyšlsko a další. Menší množství fandů pak láká pardubický hokej i z hlavního města Prahy.

#### **4.1.2 Zázemí domácího stadionu – ČEZ Arena Pardubice**

První ledová plocha byla v Pardubicích vytvořena v roce 1947 a koncem padesátých let byla navíc zastřešena. Mezi léty 1958 a 1960 vyrostl v Pardubicích zastřešený zimní stadion. Tato hala zde v původní podobě vydržela až do roku 2001, kdy prošla první rozsáhlou rekonstrukcí.

V 50. letech minulého století měla hala kapacitu 11 500 míst, kdy převážná většina tehdejších míst pro diváky byla určena ke stání. Historické záznamy uvádějí, že na obzvláště sledované utkání dorazilo i přes 12 000 diváků. Rekordní návštěva v Pardubicích, která velmi překročila limit stadionu, byla zaznamenána 16. prosince 1972 na utkání ČSSR – SSSR, a to 13 000 diváků. Začátkem 80. let minulého století byly na stadion namontovány sedačky a kapacita haly tak klesla na 9000 míst. [3]

Při první velké rekonstrukci v roce 2001 byly přestavěny východní, jižní a severní části haly a byl vybudován vnitřní okruh pro volný pohyb osob vnitřkem celé arény. Dále byly vystavěny tzv. sky boxy (luxusní uzavřené lóže), byla zvýšena kapacita a v celé aréně namontovány nové luxusní sedačky. Výjimkou je pouze jižní tribuna, která i na žádost Fan Clubu HC Pardubice zůstala pro fanoušky ke stání. Kapacita arény se zastavila na 9300 míst. Současně s přestavbou vznikla vedle arény další malá zastřešená tréninková hala.

V druhé fázi rekonstrukce, jež proběhla před sezonou 2007/2008, byla přestavěna západní tribuna, kde byly dobudovány luxusní sky boxy a byla zvýšena kapacita arény na současných 10 194 míst. Během těchto prací byly zároveň rekonstruovány všechny šatny mládežnických týmů Pardubic.

Vlastníkem stadionu je od roku 1998 Městský rozvojový fond a. s., který vznikl rozhodnutím Statutárního města Pardubice. Tento fond vlastní kromě hokejové haly i další nemovitosti a památky ležící na území města. Byl také jediným investorem při rekonstrukci zimního stadionu na novou multifunkční arénu. Náklady na tuto přestavbu činili přes 300 milionů korun.

Po všech rekonstrukcích a přestavbách se sponzorem arény stala firma ČEZ stejně jako je tomu ve Vítkovicích či Plzni. Nová luxusní multifunkční aréna v Pardubicích s kapacitou 10 194 je tak největší mimopražskou halou v České republice. Jako jediná mimopražská hala přesahuje kapacitou 10 000 míst. V následující tabulce jsou uvedeny největší arény tohoto typu u nás. [13]

**Tabulka 4.1: Největší hokejové haly v České republice**

<b>Aréna (domácí klub)</b>	<b>Kapacita</b>
O <sub>2</sub> arena (HC Slavia Praha)	17 300 míst
TESLA ARENA (HC Sparta Praha)	14 500 míst
ČEZ Arena Pardubice (HC Eaton Pardubice)	10 194 míst
ČEZ Aréna Ostrava (HC Vítkovice Steel)	9600 míst
Městský zimní stadion Kladno (HC Vagnerplast Kladno)	8600 míst

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz). [14]*

Mezi přednosti pardubické ČEZ Areny, kromě její multifunkčnosti, nesporně patří její poloha, komfort pro fanoušky a velmi kvalitní zázemí hokejistů.

„Mekka“ pardubických hokejistů leží přímo v centru města na levém břehu řeky Labe. Hned vedle haly se nachází parkovací plocha, která bohužel není dostatečně velká. Proto město Pardubice společně s městskou policií zajišťuje při konání extraligových utkání další místa, kde mohou fanoušci parkovat svá vozidla. V blízkosti stadionu jsou uzavřeny některé jízdní pruhy pozemních komunikací, které slouží právě jako parkovací. Do centra jezdí městská hromadná doprava ze všech částí Pardubic a tak se fanoušci k aréně mohou pohodlně dostat i jinak než svými vozidly. To platí i o fandech, kteří dojíždějí na hokej vlakovými spoji. Z hlavního nádraží jezdí trolejbusové a autobusové linky, která zastavuje přímo u ČEZ Areny. Mnoho fanoušků bydlících v centru či přilehlých částech dochází na hokejová utkání pěšky.

Po posledních rekonstrukcích je hala velice komfortní především pro fanoušky. V aréně byla velmi promyšleně instalována klimatizace, jež zajišťuje příjemné teplotní podmínky fanouškům. Zároveň však v žádném případě není ohrožena kvalita ledové plochy. Také byla vylepšena akustika stadionu, kdy na strop a pod balkony byly umístěny zvukové podhledy.

Společně se zvukovými podhledy jsou pro fanoušky sedící pod balkony, kde je omezen pohled na jumbotron (kostka s obrazovkou a ukazatelem skóre nad hrací plochou), umístěny televizory, aby si fanoušek mohl vychutnat opakované záběry důležitých momentů utkání. Pro náročnější fanoušky jsou v aréně umístěny luxusní sky boxy s občerstvením. Tyto sky boxy se dají předplatit na celou sezonu, čehož využívají především sponzorské firmy.

Velkou předností arény je zázemí domácích hokejistů. Nejen, že každý mládežnický tým má svou vlastní luxusní kabinu s výborným zázemím, ale mužstva dorostenců a juniorů mají navíc k dispozici vlastní rehabilitační jednotku. Tuto linku tak využívají 3 týmy: starší dorost, mladší dorost a mužstvo juniorů. „A“ tým HC Eaton Pardubice má pak ve svém zázemí k dispozici svou vlastní rehabilitační jednotku na severní straně haly.

V hale nesídlí pouze místní hokejový klub a jeho vedení, ale také vlastník ČEZ Areny, kterým je Městský rozvojový fond a. s. V následující tabulce je uvedeno rozložení kapacity stadionu 10 194 míst do jednotlivých sektorů. [13]

**Tabulka 4.2: Kapacitní rozdělení sektorů v ČEZ Areně Pardubice**

Sektor a umístění	Kapacita sektoru
Jižní tribuna, přízemí – stání	2700 míst
Jižní tribuna, balkon – sezení	462 míst
Západní tribuna, přízemí – sezení	1956 míst
Západní tribuna, balkon – sezení	824 míst
Západní tribuna, balkon – sezení galerie	54 míst
Severní tribuna, přízemí – sezení	929 míst
Severní tribuna, balkon – sezení	409 míst
Východní tribuna, přízemí – sezení	1997 míst
Východní tribuna, balkon – sezení	776 míst
Východní tribuna, balkon – sezení galerie	87 míst
<b>Celkem</b>	<b>10 194 míst</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.arenapce.cz](http://www.arenapce.cz). [13]*

### 4.1.3 Silná podpora fanoušků

Lední hokej v Pardubicích patří k nejpopulárnějším a nejsledovanějším sportům vůbec. Vše souvisí se vším a tak „fanouškovství“ ve městě perníku je určitým odrazem: dlouhé tradice hokeje ve městě, nesestoupení do nižší soutěže, odchovanců, kteří nezapomínají na to, kde se hokej naučili hrát, osobností, které se zde kolem tohoto sportu pohybují a v neposlední řadě také množství úspěchů, jichž místní hokej dosáhl.

Pardubice se mohou určitě pyšnit titulem jednoho z „nejhokejovějších“ měst v České republice. Tento přívlastek si získali i při subjektivním hodnocení sportovních redaktorů a spolukomentátorů, které před několika lety prováděla Česká televize v rámci hokejového pořadu Buly. V anketě se zohledňovaly například ceny vstupenek a občerstvení na stadionech, kvalita zázemí klubu, návštěvnost domácích zápasů, úspěchy klubu v posledních sezonách a další. V době, kdy toto hodnocení extraligových týmů Českou televizí probíhalo, nepůsobila v nejvyšší hokejové soutěži Kometa Brno, která by určitě hrála velkou roli a byla konkurencí pro pardubický klub. Kometa společně s Pardubicemi jednoznačně vytváří divácky nejlepší atmosféru domácích zápasů a společně patří k fanouškům, jež pravidelně zaplňují nejen domácí utkání, ale také vyjíždějí na venkovní utkání svého klubu.

Za toto všechno „hovoří“ také čísla návštěvnosti tuzemských stadionů. V údajích o návštěvnosti domácích zápasů v základní části soutěže jsou Pardubice už od konce 90. let minulého století na předních příčkách. Dokonce od sezony 2000/2001 až do této právě probíhající 2010/2011, nenavštěvovalo v základní části extraligy žádný jiný stadion více diváků, než právě ten pardubický. Pokud se probojoval pardubický celek do závěrečných bojů play off, tak i zde návštěvnost domácích utkání vždy patřila k těm nejvyšším v České republice.

Návštěvnost domácích zápasů pardubického Eatonu je udávána počtem prodaných vstupenek, poukazů či akreditací na dané utkání. Počet fanoušků fyzicky přítomných na stadionu tak vždy nemusí ukazovat skutečnou návštěvnost na daném utkání, kterou udávají pořadatelé. Pokud majitel permanentní vstupenky není na některém z utkání základní části přítomen, je však vždy počítán do počtu přítomných diváků, jelikož vlastní na dané utkání vstupenku a jeho místo nemůže být prodáno jinému divákovi.

V následující tabulce jsou uvedeny informace o návštěvnosti v pardubické ČEZ Areně během základní části soutěže za posledních deset sezon. [14]

**Tabulka 4.3: Návštěvnost hokeje v Pardubicích za poslední desetiletí**

<b>Ročník</b>	<b>Kapacita stadionu</b>	<b>Průměrná návštěvnost</b>	<b>% využití kapacity stadionu</b>
2001/2002	8400*	7060	84,05 %
2002/2003	9300	7225	77,69 %
2003/2004	9300	8200	88,17 %
2004/2005	9300	8770	94,30 %
2005/2006	9300	8449	90,84 %
2006/2007	9300	8596	92,43 %
2007/2008	10 194	8547	83,84 %
2008/2009	10 194	9116	89,43 %
2009/2010	10 194	8682	86,17 %
2010/2011	10 194	8922	87,52 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz). [14]*

Z tabulky je jasné vidět, že si Pardubice trvale drží vysokou míru návštěvnosti v základní části a to i v sezonách, kdy mančaft nepostoupil do vyřazovací části play off. Dlouhodobě jsou divácké ochozy v pardubické ČEZ Aréně zaplněny nad 80 %, v několika případech i nad 90 % a návštěvnost neklesá pod 8000 diváků. To je v hale s kapacitou přes 10 000 míst opravdu unikátní množství na českou extraligu.

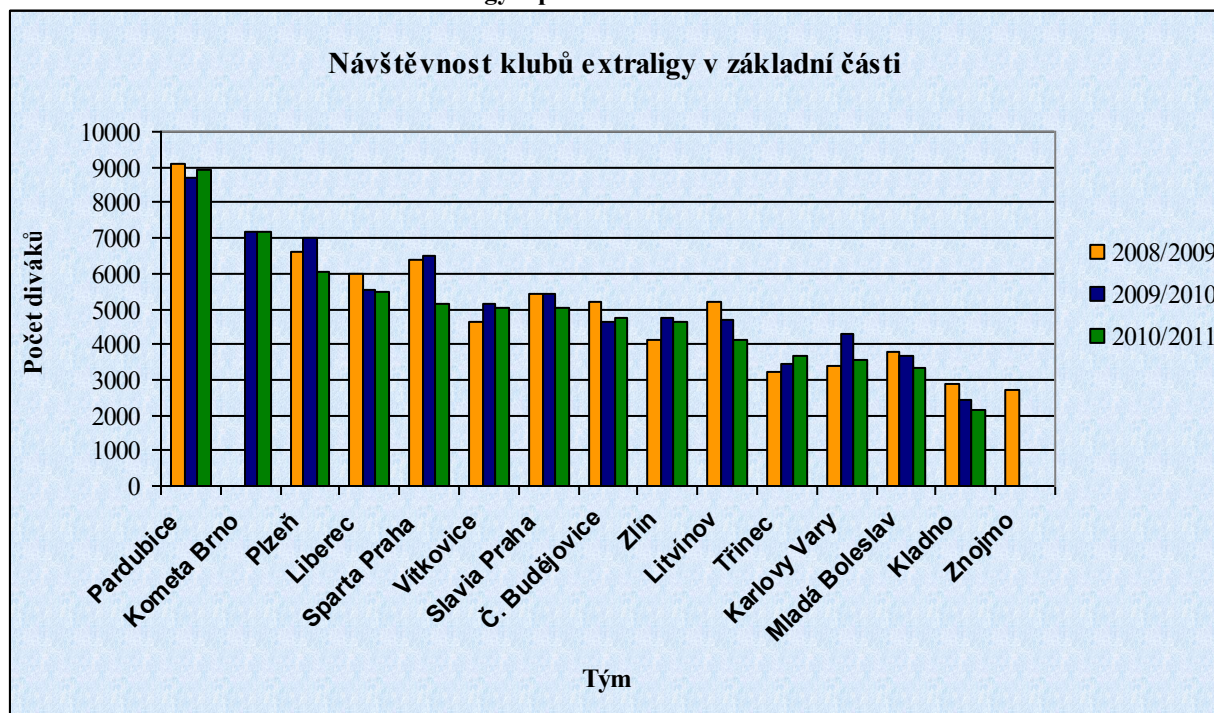
V následujícím grafu je zobrazeno porovnání návštěvnosti domácích zápasů všech extraligových klubů za poslední tři odehrané sezony. U Komety Brno můžeme vidět jen dva sloupce, jelikož klub působí v extralize pouze dvě poslední sezony. Před tím hrála Kometa druhou nejvyšší českou hokejovou soutěž. Brněnský klub postoupil do extraligy na úkor znojemského celku, který nyní hraje druhou nejvyšší hokejovou soutěž. U týmu Znojma je proto zobrazen pouze jeden sloupec z poslední sezony, kdy celek působil v extralize.

---

\* V tomto ročníku se dokončovala rekonstrukce pardubické arény. Pardubice tak prvních třináct zápasů odehráli na stadionu v Hradci Králové, kde kapacita haly činí 7300 míst. Dalších třináct utkání už Pardubice hrály ve své aréně, kde byla kapacita 9300 míst. Pro výpočet je tedy stanovena kapacita 8400 míst, což je průměr vypočítaný z obou stadionů. Vzorec pro výpočet je následující:  $[(7300 \times 13 + 9300 \times 13) / 2]$ .



**Graf 4.1: Návštěvnost všech klubů extraligy v posledních třech ročnících**



*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz). [14]*

V grafu je možné vidět, jak jsou na tom Pardubice v porovnání s ostatními celky extraligy. Je patrné, že návštěvy v Pardubicích jasně převyšují ostatní města a to i přes to, že se zde nenachází největší aréna v České republice. Velký zájem o hokej trvalejšího charakteru je také v Brně (brněnská návštěvnost byla velmi kvalitní i v nižší soutěži, jenž před tím tým hrál) a Plzni, kde v poměru na velikost domácí haly láká hokej stále velké množství fanoušků.

Svou výtečnou návštěvností se pardubický klub může rovnat s největšími kluby v Evropě. Jak je v posledních letech zvykem, Pardubice se po základní části sezony 2010/2011 znovu dostaly do první desítky týmů, jež jsou nejnavštěvovanější v Evropě. Obstáli tak v konkurenci se švédskými, švýcarskými či ruskými kluby. Do první dvacítky se na 17. místě dostala ještě Kometa Brno.[24] Především díky klubům jako jsou Pardubice, Brno a Plzeň, si česká Tipsport extraliga drží kvalitní návštěvnost v porovnání se všemi evropskými hokejovými soutěžemi. Pro minulý ročník 2009/2010 byla pro českou extraligu návštěvnost rekordní, kdy průměrná návštěva na jeden zápas činila 5240 diváků. V letošním ročníku 2010/2011 se tento ukazatel zastavil na čísle 4936 diváků na utkání, což řadí českou Tipsport extraligu na páté místo v průměrné návštěvnosti na jedno utkání v celé Evropě. [25]

V následující tabulce je zpracováno pořadí evropských hokejových klubů podle průměrné domácí návštěvnosti, po základní části sezony 2010/2011 na prvních deseti místech.

**Tabulka 4.4: Nejvíce navštěvované hokejové stadiony v Evropě**

Pořadí	Klub a soutěž	Počet diváků	% využití kapacity haly
1.	SC Bern (Švýc.)	15 856	92,56 %
2.	Eisbären Berlín (Něm.)	13 946	98,21 %
3.	Dinamo Minsk (KHL)	10 538	70,25 %
4.	Kolín nad Rýnem (Něm.)	9696	52,41 %
5.	Adler Mannheim (Něm.)	9689	71,24 %
6.	Frölunda (Švéd.)	9378	77,86 %
7.	Avangard Omsk (KHL)	9303	90,16 %
8.	Lokomotiv Jaroslavl (KHL)	8998	99,21 %
<b>9.</b>	<b>Pardubice (ČR)</b>	<b>8922</b>	<b>87,52 %</b>
10.	Jokerit Helsinky (Fin.)	8490	62,13 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz). [24]*

Vysoká návštěvnost jistě souvisí s velikostí pardubické haly, jež je jednou z největších u nás. Velké množství fanoušků nachází cestu na utkání Pardubic dlouhodobě, a to i přestože během posledních let došlo, kromě jiného i z důvodů rekonstrukce arény, k rapidnímu zvýšení cen vstupenek a permanentek.

V dalších dvou tabulkách jsou uvedeny informace o výši vstupného v Pardubicích za posledních pět sezon. V tabulkách jsou vstupenky rozděleny podle jednotlivých kategorií tak, jak se prodávají. Kategorie určují sektory na stadionu, od nejlepších míst kategorie A až po nejméně atraktivní místa kategorie D a stání.

**Tabulka 4.5: Výše vstupného v pardubické aréně za posledních pět ročníků I.**

Ročník	Kategorie A		Kategorie B		Kategorie C	
	jednotlivé	permanentka	jednotlivé	permanentka	jednotlivé	permanentka
06/07	190 Kč	4650 Kč	150 Kč	3600 Kč	110 Kč	2550 Kč
07/08	230 Kč	6100 Kč	180 Kč	4800 Kč	130 Kč	3400 Kč
08/09	240 Kč	5900 Kč	185 Kč	4600 Kč	135 Kč	3300 Kč
09/10	285 Kč	6600 Kč	215 Kč	5000 Kč	165 Kč	3600 Kč
10/11	285 Kč	6600 Kč	215 Kč	5000 Kč	165 Kč	3600 Kč

**Tabulka 4.6: Výše vstupného v pardubické aréně za posledních pět ročníků II.**

Ročník	Kategorie D		Kategorie stání	
	jednotlivé	permanentka	jednotlivé	permanentka
06/07	90 Kč	2000 Kč	60 Kč	1200 Kč
07/08	100 Kč	2500 Kč	80 Kč	1900 Kč
08/09	105 Kč	2450 Kč	85 Kč	1900 Kč
09/10	125 Kč	2650 Kč	95 Kč	2100 Kč
10/11	125 Kč	2650 Kč	95 Kč	2100 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz). [26]*

#### **4.1.4 Návštěvnost internetových stránek klubu**

Internet je zdroj, ze kterého v současnosti získává fanoušek nejvíce informací o svém oblíbeném týmu. Oficiální webové stránky hokejového klubu z Pardubic ([www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz)) patří dlouhodobě k nejnavštěvovanějším hokejovým stránkám u nás.

Podle statistického serveru TOPlist ([www.toplist.cz](http://www.toplist.cz)), který zaznamenává návštěvnost webových stránek v České republice, jsou internetové stránky pardubického hokejového klubu dokonce nejnavštěvovanějším klubovým serverem z hlediska hokeje u nás. Po Pardubicích má největší množství návštěvníků na svých stránkách mužstvo Komety Brno ([www.hc-kometa.cz](http://www.hc-kometa.cz)). Tyto dva kluby v návštěvnosti jasně dominují. Za nimi si s odstupem drží poměrně vysokou sledovanost klubového serveru oba pražské celky Sparta ([www.hcsparta.cz](http://www.hcsparta.cz)) a Slavia ([www.hc-slavia.cz](http://www.hc-slavia.cz)) a také tým z Plzně ([www.hcplzen.cz](http://www.hcplzen.cz)).

V následující tabulce jsou uvedeny informace o návštěvnosti oficiálních internetových stránek pardubického Eatonu – [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz). [30]

**Tabulka 4.7: Návštěvnost internetových stránek [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz)**

<b>Ročník</b>	<b>Počet přístupů za rok</b>
2005/2006	1 070 440
2006/2007	1 659 196
2007/2008	2 217 752
2008/2009	2 288 957
2009/2010	2 742 262

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.toplist.cz](http://www.toplist.cz). [30]*

Informace v tabulce jsou zpracovány za jeden uplynulý rok. Tento rok je vymezen obdobím vždy od 1. srpna do 30. července daného ročníku. Z tabulky je patrné, že i přes někdy nevyrovnané výkony a už i tak vysokou sledovanost serveru [www.hcpce.cz](http://www.hcpce.cz), má pardubický hokejový web stále rostoucí tendenci návštěvnosti.

#### **4.1.5 Silný ekonomický partner**

Už od začátku tohoto století je v Pardubicích tradičně s hokejem spojen silný ekonomický partner. Nejdříve jím byla společnost ČSOB Pojišťovna a. s., následně pak mezi léty 2003 až 2008 Moeller Elektrotechnika s. r. o. Během roku 2008 proběhly ve společnosti Moeller určité změny a firma se stala součástí mezinárodní společnosti Eaton Corporation. Tato společnost je v současnosti generálním partnerem pardubického hokejového klubu. Eaton Corporation je nadnárodní společnost zabývající se výrobou a distribucí přístrojů pro domovní a průmyslovou elektroinstalaci, přístrojů pro distribuci elektrické energie a záložních zdrojů. Tato korporace působí krom českého trhu také na trzích v Rusku, Lotyšsku, na Slovensku či na Ukrajině. Smlouva s Eaton Corporation, jako hlavním partnerem klubu, je podepsána bohužel pouze do konce dubna roku 2011.

K dalším perspektivním obchodním partnerům klubu patří České energetické závody (ČEZ), jež spojují svou obchodní činnost s domácí halou a dokonce figurují v jejím názvu (ČEZ Arena Pardubice). Také je stále jedním z hlavních partnerů klubu ČSOB Pojišťovna a. s. Ta podporuje nejen „A“ tým, ale současně všechna mládežnická mužstva klubu, jenž nosí na svých dresech právě logo ČSOB Pojišťovny.

#### 4.1.6 Rozpočet klubu

Pardubice patří k ekonomicky silným klubům hokejové extraligy. Tento fakt je možno přičíst silnému generálnímu sponzorovi a mnoha dalším menším partnerům, s nimiž je klub vázán. Na Pardubicku je o hokej velký zájem, a tak není divu, že množství podnikatelů a společností láká spolupráce s místním hokejovým klubem.

Kluby si povětšinou drží hladinu rozpočtu stálějšího charakteru. V hokejovém prostředí je obecně známo, že dlouhodobě ke klubům s největšími rozpočty patří pražská Sparta a právě Eaton Pardubice. Naopak s těmi nejmenšími rozpočty disponují kluby, jako jsou Kladno či Litvínov.

Pro příklad je uvedena následující tabulka, v níž jsou zaznamenány informace o rozpočtech všech čtrnácti klubů hokejové extraligy. Tyto informace zveřejnil internetový server iDNES (www.idnes.cz) před začátkem stávajícího ročníku 2010/2011. [28]

**Tabulka 4.8: Rozpočty extraligových klubů pro ročník 2010/2011**

Klub	Rozpočet (podle serveru iDNES)
HC Sparta Praha	160 mil. Kč
Bílí Tygři Liberec	145 mil. Kč
HC Eaton Pardubice	141 mil. Kč
HC Slavia Praha	116 mil. Kč
HC Kometa Brno	115 mil. Kč
PSG Zlín	115 mil. Kč
HC Oceláři Třinec	100 mil. Kč
HC Mountfield České Budějovice	90 mil. Kč
HC Energie Karlovy Vary	85 mil. Kč
BK Mladá Boleslav	75 mil. Kč
HC Plzeň 1929	71 mil. Kč
HC Benzina Litvínov	70 mil. Kč
HC Vítkovice Steel	60 mil. Kč
HC Vagnerplast Kladno	55 mil. Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle www.idnes.cz. [28]*

Internetový server iDNES uvádí, že tyto informace byly získány z proklamací klubů a konzultací žurnalistů Mladé fronty s hokejovými odborníky. Při součtu všech rozpočtů extraligových týmů se dostaneme k částce blížící se 1,5 miliardy korun českých (přesně 1398 mil. Kč).

#### **4.1.7 Sportovní úspěchy**

Jak už bylo zmíněno, pardubický klub během svého dlouhého a nepřetržitého působení v nejvyšší české hokejové soutěži dosáhl také mnoha úspěchů. Pardubice se staly celkem pětkrát mistrem Česka nebo Československa. V novodobé české extralize, hrající se od ročníku 1993/1994, získali Pardubičtí tituly dva. Naposledy v ročníku 2009/2010. Několik umístění mají i stříbrných a bronzových. Jméno pardubického hokeje bylo během let zvučné i za hranicemi naší malé země a to, když během let 70. a koncem let 80. dvacátého století se mužstvo z města perníku probojovalo do finále Poháru mistrů evropských zemí.

Nejenom jako celek se v průběhu existence hokeje u nás pardubičtí hráči prosazovali, ale také jména jednotlivců byla známá, ať už díky účinkování v reprezentačním kádru České republiky nebo následném působení v zahraničních klubech, především v NHL.

V celkovém součtu všech ročníků samostatné české extraligy, tedy v sedmnácti sezonách, se umístily Pardubice celkem šestkrát „na bedně“. To je řadí na dělené třetí místo z hlediska počtu získaných medailí. [18]

V následující tabulce jsou uvedeny a seřazeny všechny týmy dle úspěšnosti, které působily v novodobé české extralize a získaly nějaký cenný kov (umístění na první, druhé nebo třetí příčce). V tabulce jsou zaznamenána umístění od ročníku 1993/1994 až do ročníku 2010/2011.

**Tabulka 4.9: Úspěšnost extraligových týmů**

Pořadí	Klub	1. místo	2. místo	3. místo
1.	Valašský hokejový klub	6×	1×	
2.	HC Sparta Praha	4×	1×	5×
3-4.	HC Slavia Praha	2×	3×	1×
<b>3-4.</b>	<b>HC Eaton Pardubice</b>	<b>2×</b>	<b>3×</b>	<b>1×</b>
5.	PSG Zlín	1×	3×	1×
6.	HC Oceláři Třinec	1×	1×	1×
7.	HC Energie Karlovy Vary	1×	1×	
8.	HC Olomouc	1×		
9.	HC Vítkovice Steel		4×	2×
10.	HC Benzina Litvínov		1×	
11.	HC České Budějovice			2×
12.	Bílí Tygři Liberec			2×
13.	Orli Znojmo			1×
14.	HC Plzeň 1929			1×
15.	HC Vagnerplast Kladno			1×

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz). [14]*

#### **4.1.8 Mládežnická základna**

Práce s týmy mládežnických kategorií je v Pardubicích brána s velkou vážností a respektem. Vždyť jsou to budoucí generace, v jejichž silách bude udržet vysokou kvalitu nejen pardubického, ale také celého českého hokeje.

Mnoho mládežnických mužstev trénují bývalí zkušené hokejisty. Další velkou podporou pro všechny mládežnické celky je bezesporu velice kvalitní zázemí domácí ČEZ Areny. Pro malé hokejisty je také výhodou, že od 6. ročníku mohou a většinou tak činí, navštěvovat sportovní hokejové třídy, jež jim klub společně se základní školou Josefa Ressla zajišťuje. Toto všechno je v neposlední řadě podpořeno velkými finančními částkami, které pardubický hokejový klub do mládeže investuje.

Všechny mládežnické týmy Pardubic hrají dlouhodobě nejvyšší soutěže ve svých kategoriích v České republice. Kvalita těchto týmů se však častokrát neodráží v dosažených výsledcích, jelikož týmy pardubické mládeže jsou striktně rozděleny podle svých ročníků a ne

podle tříd, jak je tomu ve většině ostatních klubů. A tak se častokrát stává, že chlapečci nastupují k utkáním ve svých kategoriích proti o rok, až rok a půl starším hráčům. I přesto se mládežnické celky Pardubic dobře umisťují a mnohdy úspěšně probíjejí do play off. [24]

Velmi kvalitní práce je v Pardubicích odváděna v rámci skautingu mládeže. Osoby pověřené touto činností se pohybují po celém východočeském regionu. Pečlivě sledují a vybírají mladé nadějně hráče, které následně se souhlasem a podporou rodičů přivádějí do pardubického klubu. Tito mladí hráči jsou nejčastěji přiváděni v období osmých až devátých tříd nebo do kategorie mladšího dorostu. Následně jsou velmi pečlivě zapracováváni do týmu, aby si hráč i nadále udržel svou dobrou výkonnost a mohl naplno využívat a zdokonalovat své schopnosti a dovednosti. Příkladem z posledních období pardubického hokeje jsou velmi kvalitní hráči a dokonce reprezentanti jako: Tomáš Rolinek a Petr Koukal (oba přišli ze Žďáru nad Sázavou), Petr Průcha (příchod z Chrudimi) nebo útočník Jan Kolář (příchod z Boskovic).

Nejen výše uvedení hráči bezesporu dobře reprezentují pardubický hokej, jak v Čechách, tak i v zahraničních soutěžích, ale také v národním týmu. Určitě i mnoho dalších odchovanců místního hokeje dělá či dělalo dobré jméno svému mateřskému klubu. Velké množství pardubických odchovanců získalo titul mistra světa, někteří ne jednou. Dva z nich dokonce dosáhli jednoho z nejvyšších hokejových úspěchů České republiky a to zlaté olympijské medaile. Jsou to Dominik Hašek a Milan Hejduk. Oba dva byli také členem jednoho z týmů severoamerické NHL, jenž se stal vítězem Stanleyova poháru. Každý však za jiný tým, Dominik Hašek to dokázal s Detroitem Red Wings a Milan Hejduk s Coloradem Avalanche.

## **4.2 Slabé stránky**

Slabé stránky jsou stejně jako ty silné spojené s vnitřními faktory a interním prostředím společnosti. Slabé stránky jsou ale naopak charakteristiky, které společnost oslabují a staví ji do nevýhody oproti konkurenčním společnostem.

### **4.2.1 Vysoký nájem ČEZ Areny Pardubice**

Velkou nevýhodou pardubického klubu je fakt, že není vlastníkem své domácí haly - ČEZ Areny Pardubice. Vlastníkem multifunkční haly je statutární město Pardubice, respektive akciová společnost Městský rozvojový fond Pardubice, kterou z 85 % ovládá městské zastupitelstvo.



V sezoně 2009/2010 představovaly celkové náklady za pronájem haly 23 mil. Kč. Ve stejném období poskytlo město klubu dotace ve výši 13,6 mil. Kč. To na provoz ledu pouze pro mládežnická mužstva. „A“ tým žádnou finanční podporu na provoz haly nedostal. Rozdíl mezi dotacemi a náklady je pro klub obrovskou finanční zátěží a rozhodně dlouhodobě neudržitelnou situací. Všechny ostatní kluby buďto za pronájem své haly neplatí vůbec, jelikož jsou jejím vlastníkem nebo požadovanou částku za pronájem platí město, ve kterém mužstvo působí.

V pardubické ČEZ Areně však nastávají i další paradoxní situace, s nimiž se klub potýká. Vlastníkem jumbotronu neboli multifunkční kostky s obrazovou a ukazatelem skóre umístěného nad hrací plochou v ČEZ Areně, je hokejový klub HC Eaton Pardubice. Ovšem infrastrukturu, kterou je spojena tato multifunkční kostka s hlavním studiem, odkud je zařízení centrálně ovládáno, vlastní servisní organizace ČEZ Areny Pardubice.

Toto všechno velmi negativně působí na bezstarostný chod klubu, týká se to jak mládeže tak hlavního „A“ týmu. Také nastávají nepříjemné situace a vznikají napjaté vztahy především mezi hlavním akcionářem klubu Romanem Šmidberským a zastupiteli Statutárního města Pardubice. [26]

#### **4.2.2 Hráčské smlouvy**

Hráčské smlouvy jsou důležitým aspektem při angažování hráče, jsou však také jednou z nejvíce finančně náročných stránek klubu. Při pohledu na smlouvy a platy hráčů Pardubic se dá říci, že jsou přinejmenším velmi kvalitní, některé dokonce nadstandardní.

Do slabých stránek jsou zařazeny proto, že většina kvalitních hráčů si žádá smlouvy dlouhodobé, jež jsou finančně nejnáročnější. Při příchodu takového hráče je jeho cena určitě adekvátní v porovnání s jeho výkony, jinak by s ním určitě takováto smlouva uzavřena nebyla. Nikdy však není zaručena stálá vysoká výkonnost takového hráče. Postupem času totiž může a stává se to, že hráčova výkonnost není stejná jako při jeho angažování. V tom případě se pak ztrácí poměr jeho ceny k výkonnosti.

Na druhé straně je skutečností, že každé mužstvo, které pomýšlí na úspěchy, potřebuje kvalitní a zkušené hráče, jež si žádají dlouhodobě a finančně náročné smlouvy i přes to, že se mnohokrát stávají pro klub nevýhodnými.

### **4.2.3 Nevyrovnané sportovní výsledky**

Nevyrovnané sportovní výsledky jsou dlouhodobě v pardubickém hokeji kamenem úrazu. Pardubice několikrát dokázaly, že jsou velmi kvalitním mužstvem s velkým potenciálem, což potvrdili ziskem pěti titulů mistra ligy. Avšak na druhou stranu pak povětšinou přicházely velmi nevyrovnané výsledky, pro pardubický hokej až podprůměrné. To také dokazují historické tabulky umístění. Po umístění se na předních příčkách jako jsou první a druhé místo, přichází v následující sezoně propad a mužstvo se umisťuje až na 9., 10. či 12. příčce.

Tento fakt mužstvu ubírá nejen na kvalitě, ale také určitě na finančních prostředcích. Silní obchodní partneři zajisté přicházejí radši do klubů s dlouhodobějšími sportovními úspěchy. Pokud se mužstvu daří a postoupí do play off, zvyšuje se i divácký zájem. Nemluvě o tom, že většina utkání vyřazovací části je vysílána Českou televizí, což je pro sponzory velkým lákadlem a příležitostí. Také mediální zájem v bojích o titul se zvětšuje a to ať v tištěných, tak například rozhlasových médiích. Všechny tyto aspekty hrají roli při rozhodování se obchodních partnerů o další spolupráci, jelikož všechny zmíněné příležitosti a divácký zájem se ztrácí v případě neúspěchu.

## **4.3 Příležitosti**

Příležitosti jsou zaměřeny především na vnější faktory a externí prostředí podniku. Jsou to možnosti nebo příznivé situace, které by měla společnost ve svém prostředí využít, ke zlepšení podnikatelského postavení oproti konkurenci.

### **4.3.1 Hokejový monopol**

Hokej společně s fotbalem, jak je známo, jsou v České republice nejvíce divácky oblíbenými sporty a také táhnou největší množství fanoušků na stadiony. Týká se to i sledovanosti tuzemských a zahraničních sportovních kanálů, kde tyto dva sporty zaujímají velké procento divácké sledovanosti v Česku.

Město Pardubice společně s Hradcem Králové jsou svojí rozlohou největšími aglomeracemi ve východních Čechách a také ve svých krajích (Královéhradecký kraj, Pardubický kraj). Pardubice se však jako jediné z této části republiky mohou pyšnit tím, že se zde dlouhodobě hraje nejvyšší hokejová soutěž u nás. Vyjma sezony 1993/1994, kdy se do nejvyšší hokejové soutěže probojoval tým HC Stadion Hradec Králové (ten ovšem posléze

tuto soutěž opustil a nyní hraje druhou nejvyšší soutěž v tuzemsku, kterou je 1. hokejová liga), se žádný jiný tým z Pardubického ani Královéhradeckého kraje do této soutěže nedostal.

Největší diváckou konkurencí je pro pardubický hokej jednoznačně hradecký fotbal. Fotbalový tým z Hradce Králové působí od 50. let minulého století střídavě v nejvyšších českých soutěžích a může se pyšnit i titulem mistra ligy. Od letošního ročníku 2010/2011 hradecký klub opět hraje v první lize a může tak diváky těšit podívanou na nejvyšší českou fotbalovou soutěž u nás.

Dalšími konkurenty pardubického hokeje v divácké sledovanosti jsou již pouze hokejové týmy HC VCES Hradec Králové, HC Vrchlabí a HC Chrudim, jež všechny hrají druhou nejvyšší hokejovou soutěž v České republice.

#### **4.3.2 Spolupráce s obchodními partnery**

Jednou z největších příležitostí a dalo by se říci nutností z hlediska získávání finančních prostředků klubu je spolupracovat s obchodními partnery v rámci reklamy a sponzoringu. HC Eaton Pardubice má zhruba 200 obchodních partnerů, se kterými úzce spolupracuje. Největším je samozřejmě generální partner společnost Eaton s. r. o., dalšími důležitými partnery jsou ČSOB Pojišťovna a. s. a reklamní agentura Remoex akciová společnost. Pro své obchodní partnery má hokejový klub několik různých variant reklamních balíčků, které společností nabízí v rámci spolupráce. Pokud zájemci o spolupráci s hokejovým klubem žádný z těchto balíčků nevyhovuje, je marketingové vedení klubu ochotno sejít se zástupci společnosti a upravit podmínky spolupráce dle jejich představ tak, aby byly spokojené obě dvě strany – „smlouva na míru“.

Nejlukrativnější nabídky spolupráce jsou rozděleny do tří základních kategorií: Kategorie A, jejíž částka v rámci smluvního plnění se pohybuje kolem 400 tis. Kč. Kategorie B, kde se smluvní plnění pohybuje okolo 700 tis. Kč a kategorie C, kde částka smluvního plnění přesahuje až 1250 tis. Kč. Všechny tyto smlouvy zajišťují obchodnímu partnerovi velice kvalitní umístění reklamy v ČEZ Areně Pardubice, na ledové ploše, v reklamních spotech během utkání, a nebo na dresech hráčů. Také sponzorská firma může využívat V. I. P. vstupenek či permanentek. Jednou během sezony pak mají k dispozici „party box“ – 30 míst v hledišti spolu s exkluzivním salónkem a občerstvením prostřednictvím cateringu. Ovšem je toho mnohem více, co tyto lukrativní roční smlouvy obsahují. Pokud nemá firma zájem o tak náročné smluvní plnění, může HC Eaton Pardubice nabídnout partnerovi mnoho rozmanitých možností umístění reklamy či reklamních spotů. [27]

Možnosti umístění reklamy pro sponzorské firmy:

- reklama na ledové ploše,
- reklama na mantinelech,
- reklama na balkonu a vnitřních ochozech ČEZ Areny Pardubice,
- reklama na rolbě klubu,
- reklama na dresech hráčů,
- reklamní plocha na jumbotronu,
- reklamní banery na internetových stránkách klubu,
- reklama na propagačních předmětech klubu,
- audio spoty během utkání,
- video spoty na jumbotronu během utkání.

Seznam všech více než dvou set obchodních partnerů HC Eaton Pardubice pro ročník 2010/2011 je umístěn na konci práce v příloze č. 1. [27]

#### **4.3.3 Web TV**

Web TV neboli internetová televize je jednou z moderních aplikací, kterou už dnes běžně využívají například světové fotbalové kluby jako Manchester United, Real Madrid a mnoho dalších. Do zkušebního provozu uváděli své internetové televize i české kluby Baník Ostrava nebo FK Teplice. Je pravdou, že vyjma NHL není internetová televize v hokeji tak rozšířenou záležitostí. V České republice je tato skutečnost bohužel podpořena i tím, že všechna televizní práva vlastněná společností Bohemia Promotion Agency (BPA) získala Česká televize, která je dále nehodlá prodávat. Proto se u nás tato zatím průkopnická aplikace stává pro hokejové kluby finančně nedostupnou záležitostí.

Na druhou stranu je to velká škoda, tyto televize by mohly fanouškům nabídnout velice rozmanitý a zajímavý program z prostředí jejich oblíbeného klubu. Nejen opakování zápasů, ale také například rozhovory a tiskové konference s hráči a funkcionáři klubu, aktuální zpravodajství z klubu, zajímavé profily hráčů a mnoho dalšího. Toto všechno by mělo být podnětem pro hokejové kluby, aby se snažily získat sponzora, který by pomohl klubu vynaložit finanční prostředky na tento projekt, jež by, mohl být pro fanouška dalším velkým lákadlem.

#### **4.3.4 Hokejová liga mistrů**

Hokejová liga mistrů je novodobým nástupcem evropské hokejové soutěže – Pohár mistrů evropských zemí (PMEZ), která vznikla v roce 1965 a následně se konala každý rok až do ročníku 1999/2000. Od roku 1997 se soutěž nazývala „Super six“. Mezi léty 2000 až 2008 byl tento turnaj zrušen a o jeho znovuoobnovení v podobném duchu se zasloužila především IIHF. [17]

Odehrál se ročník 2008/2009, kterého se účastnily i dva české kluby Slavia Praha a české Budějovice. Vítězem se stal švýcarský klub ZSC Lions. Bohužel z finančních důvodů se už další rok tato soutěž nekonala, avšak IIHF se společně s předními evropskými hokejovými asociacemi ze Švédska, Finska, Česka, Slovenska, Německa, Švýcarska a KHL pokouší o jeho obnovení. Letošní jednání o příštím ročníku 2011/2012 ztroskotala opět na finančních prostředcích. Hokejová federace IIHF uvedla, že bude ve snaze obnovit tuto soutěž pokračovat a bude se snažit najít řešení pro budoucnost.

Pro hokejové kluby z uvedených zemí je tato soutěž velkým lákadlem především z hlediska atraktivnosti, získávání sponzorů, financí a zájmu fanoušků, který by jistě s působením klubu v evropské hokejové lize mistrů stoupl. [20]

#### **4.3.5 Návrat odchovanců**

Mnoho extraligových klubů, a to nejen těch českých, vychovalo a vychovává mnohdy velká jména světového hokeje. Pokud se takovýto hráč prosadí i na mezinárodní scéně, je vždy velice pravděpodobné, že odejde ze svého mateřského klubu. Soutěže lákající světové talenty jsou především zámořská NHL a v současnosti také ruská KHL. Vidina možnosti hrát s nejlepšími světovými hráči a dostávat „pohádkové“ peníze je obrovským lákadlem.

Česká republika také vychovává hráče pro nejlepší světový hokej a jsou jimi i Pardubice. Pokud jsou pak čeští hráči na sklonku kariéry, jejich mateřský klub vždy doufá v návrat a ukončení kariéry právě tam, kde se hokej naučili hrát. Mnohdy i hokejisté v letech, kteří by již v zámoří nebyly tak perspektivními hráči, přijdou zpět do českého klubu a obohatí jej velkými zkušenostmi a přehledem, jež během let získali. Takto tomu bylo a je u hráčů, jako jsou: Martin Straka (Plzeň), Radek Bonk a Václav Varad'a (Třinec), Robert Reichel a Jiří Šlégr (Litvínov) a mnoho jiných.

Pro pardubický hokej to byl především Dominik Hašek, ten ovšem svou vynikající formou a získáním mistrovského titulu, dalo by se říci, chytl druhý dech a s kariérou pokračuje v ruské KHL. Není všem dnům konec, Dominik Hašek se ještě stále může do Pardubic navrátit. Spolu

s ním jsou „ve hře“ také: Milan Hejduk, Tomáš Rolinek či Petr Průcha. Ti všichni by byli pro pardubický hokejový klub velkou silou díky zkušenostem získaným během let v zahraničí.

#### **4.3.6 Poloha města**

Nespornou výhodou východočeského města je jeho poloha. V rámci celé republiky se Pardubice vlastně nacházejí někde na rozhraní Čech a Moravy. Hlavní předností je poloha z pohledu železniční dopravy. Pardubice jsou jedním z předních železničních uzlů. Leží na hlavních vlakových trasách:

*Německo – Děčín – Praha – Olomouc – Ostrava – (Polsko) – Slovensko – Maďarsko*

*Německo – Děčín – Praha – Brno – Rakousko*

*Německo – Cheb – Plzeň – Praha – Olomouc – Ostrava – (Polsko) – Slovensko – Maďarsko*

*Německo – Cheb – Plzeň – Praha – Brno – Rakousko*

Z Čech, tedy ze západu od Pardubic, je možno pohodlně cestovat z Prahy a to vlakem či po silnici. Cesta po železnici trvá v průměru asi 60 minut. Skoro stejně dlouho však trvá i cesta po dálnici D11 vedoucí do Hradce Králové.

Z Moravy, tedy z východu od Pardubic je nejrychlejší a nejpohodlnější cestovat po železnici. Vlaky jedoucí z Ostravy přes Olomouc dorazí do města perníku v průměru asi za 145 minut. Vlakové soupravy, které přijíždějí do Pardubic z Brna, urazí tuto trasu zhruba za 100 minut. Spoje z obou měst, ať už Brna či Ostravy vyjíždějí ve směru Praha (Pardubice), mezi 7. hodinou ranní a 11. hodinou večerní, v intervalech přibližně jedné hodiny.

Dále jsou Pardubice úzce propojeny železniční i silniční dopravou s přílehlými městy: Hradec Králové, Přelouč, Chrudim a Choceň. [20]

### **4.4 Ohrožení**

Hrozby jsou stejně jako příležitosti odrazem vnějších faktorů prostředí společnosti. Naopak od příležitostí, jsou to jakékoliv nepříznivé situace, které se stávají hrozbou pro budoucí činnosti podniku.

#### **4.4.1 Odchod generálního sponzora**

Jak už bylo zmíněno, generální partner pardubického klubu společnost Eaton s. r. o., podepsal s klubem smlouvu, která končí dnem 30. dubna 2011, což znamená, že po stávající

sezóně 2010/2011 se Pardubice budou potýkat se zásadním problémem. Tímto problémem je sehnat spolehlivou firmu, jež by měla zájem se stát generálním sponzorem pardubického hokeje.

Při hledání takového obchodního partnera je zapotřebí, aby zástupci klubu byly velmi obezřetní. Firmy, které osloví nebo ty, jež samy projeví zájem, by měly být perspektivní a finančně stabilní obchodní společnosti nejlépe s dobrým jménem na trhu. Hledání tak důležitého partnera je nesmírně náročnou záležitostí. Jen málo firem je ochotno riskovat a pustit se do několikamilionového závazku vůči sportovnímu klubu. Pokud by se vedení klubu nepodařilo najít takovou společnost, byl to pro pardubický hokej obrovský problém a jen těžko by byl klub schopen proplatit všem hráčům stávající smlouvy.

Na druhou stranu je pravdou, že zástupci klubu jsou kvalitní manažeři s velkými zkušenostmi v podobných jednáních a během působení v české extralize se zatím nestalo, že by Pardubice začínaly ročník bez generálního partnera. Při hledání by mělo být silnou stránkou klubu především dobré jméno pardubického hokeje.

#### **4.4.2 KHL v Hradci Králové**

V okolí Pardubic, myšleno především Pardubický a Královéhradecký kraj, je jediný extraligový tým a to právě z města perníku. Takovéto výsadní postavení vlastně zaručuje Východočechům hokejový monopol. Všechno se ovšem mohlo změnit už před začátkem sezony 2010/2011, kdy sousední Hradec Králové pod názvem HC Lev usiloval o to, aby se zde začala hrát Kontinentální hokejová liga (KHL). Naštěstí pro pardubický klub se tak nestalo. Hlavními důvody byly především zdroj finančních prostředků a sehnání dostatečného počtu tak kvalitních hráčů, aby tým obstál v konkurenci KHL. To navíc podpořila skutečnost, že vedení Hradce Králové nemělo na vše dostatek času.

Vedení HC Lev však tuto možnost nevzdává a dále jedná s ústředními postavami KHL o tom, aby se příští rok kontinentální liga rozšířila i o celek z České republiky. Pro ročník 2011/2012 jsou představitelé KHL připraveni jednat i s kluby z Itálie, Finska či dokonce Japonska. Další spekulací ovšem je, zda HC Lev bude působit v Čechách, konkrétně v Hradci Králové, nebo jestli se tým nepřesune do sousedního Slovenska, kde mají v Popradu o KHL také zájem.

Každopádně pokud by se tak stalo a u pardubických sousedů v Hradci by se začala hrát Kontinentální liga, ztratil by hokej v Pardubicích výsadní postavení z hlediska divácké atraktivity a o to v Pardubicích určitě nestojí.

#### 4.4.3 Možný odchod kvalitních hráčů

Odchod kvalitních hráčů je určitě hrozbou pro všechny kluby a nejen hokejové. Pokud si klub vychová mladého a perspektivního hráče, který je jedním ze základních stavebních kamenů týmu nebo si takové hráče přivede, je pro mužstvo vždy velkou ztrátou odchod takovéto opory.

Každý klub staví mužstvo na kvalitních a zkušených hráčích. V hokeji je pak působení takovýchto hráčů o to víc znát v závěrečných bojích play off. Pro Pardubice mluví za vše odchod dvou důležitých opor Dominika Haška a Petra Sýkory, kteří po loňské sezoně 2009/2010 odešli do zahraničních klubů. V letošním play off 2011 pak citelně chyběl pardubickému týmu především, střelec jakým je právě Petr Sýkora.

Pokud chce tým pomýšlet na úspěch, musí vždy promyšleně uzavírat hráčské smlouvy a uvolňovat své svěřence k odchodu tak, aby v týmu stabilně nechyběli silní a hodnotní hráči se zkušenostmi, jež mohou být týmu velice nápomocni nejen v play off, ale i během celého ročníku.

#### 4.4.4 Rostoucí nezaměstnanost

Je bohužel faktem, že nezaměstnanost v Pardubickém kraji má během posledních čtyř let rostoucí tendenci. V porovnání s předchozími roky se nezaměstnanost v regionu zvedla více než o 4 %, což není zrovna málo. Při pohledu na ostatní kraje České republiky se Pardubický kraj pohybuje někde na středu v číslech nezaměstnanosti za loňský rok 2010. Za předchozí rok 2010 byla největší míra registrované nezaměstnanosti naměřena v Ústeckém kraji, kde přesáhla 13 %. Naopak nejmenší hodnoty této nezaměstnanosti má hlavní město Praha a to přesně 4,07 %. [31]

V následující tabulce jsou uvedeny údaje o registrované míře nezaměstnanosti v Pardubickém kraji za období posledních čtyř let.

**Tabulka 4.10: Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Pardubickém kraji**

Rok	Míra registrované nezaměstnanosti
2007	5,43 %
2008	5,95 %
2009	9,58 %
2010	9,87 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle [www.pardubice.czso.cz](http://www.pardubice.czso.cz). [31]*



Z tabulky je jasně vidět rostoucí míra nezaměstnanosti, která hraje pro pardubický hokejový klub určitě roli v poptávaném množství permanentních vstupenek, ale i těch jedno zápasových. Nezaměstnaní lidé si jen těžko dovolí takový přepych, jakým je návštěva sportovních akcí, pokud pro ně bude finančně náročné i uspokojování základních životních potřeb.

## 4.5 Shrnutí SWOT analýzy

Tabulka 4.11: SWOT matice HC Eaton Pardubice.

<b>SWOT</b>  <b>Analýza –</b>  <b>HC Eaton</b>  <b>Pardubice</b>	<b>Interní faktory</b>	
	<b>Silné stránky – S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tradice ledního hokeje v Pardubicích,</li> <li>– zázemí domácího stadionu (ČEZ Arena),</li> <li>– silná podpora fanoušků,</li> <li>– návštěvnost internetových stránek,</li> <li>– silný ekonomický partner,</li> <li>– rozpočet klubu,</li> <li>– sportovní úspěchy,</li> <li>– mládežnická základna.</li> </ul>	<b>Slabé stránky – W</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vysoký nájem ČEZ Areny Pardubice,</li> <li>– hráčské smlouvy,</li> <li>– nevyrovnané sportovní výsledky.</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>	<b>Přístup SO</b>	<b>Přístup WO</b>
<b>Příležitosti – O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hokejový monopol,</li> <li>– spolupráce s obchodními partnery,</li> <li>– web TV,</li> <li>– hokejová liga mistrů,</li> <li>– návrat odchovanců,</li> <li>– poloha města.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</li> <li>➤ Snaha ofenzivní pozici vůči konkurenci.</li> <li>➤ Využití některých příležitostí pro změnu v silnou stránku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Snaha o využití příležitostí z okolí.</li> <li>➤ Využití možných příležitostí k omezení slabých stránek klubu</li> <li>➤ Stabilizování sportovních výsledků.</li> </ul>
<b>Ohrožení – T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Odchod generálního partnera,</li> <li>– KHL v Hradci Králové,</li> <li>– možný odchod kvalitních hráčů,</li> <li>– rostoucí nezaměstnanost.</li> </ul>	<b>Přístup ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Využití pozice silného postavení k blokování hrozeb.</li> <li>➤ Využití silných stránek klubu k udržení kvalitních hráčů.</li> <li>➤ Snaha o spojení se silným generálním partnerem.</li> </ul>	<b>Přístup WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uvažování o kompromisech.</li> <li>➤ Spojení se silným partnerem i za cenu úpravy programu klubu.</li> <li>➤ Prioritní snaha o udržení stabilní finanční situace.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování.*

## **5 Shrnutí výsledků šetření**

Během šetření, které probíhalo prostřednictvím SWOT analýzy, bylo zaznamenáno mnoho důležitých faktů. Tyto informace úzce ovlivňují nebo přímo souvisí s činností a prostředím, ve kterém vystupuje společnost HC Eaton Pardubice a. s. V jednotlivých shrnutích, která následují, jsou popsány situace a možnosti společnosti, které logicky vyplývají ze zjištěných skutečností.

### **5.1 Shrnutí silných stránek klubu**

V porovnání s ostatními faktory má hokejový klub z Pardubic nejvíce zaznamenaných silných stránek. Je třeba do budoucna je využívat při další činnosti a také se snažit prostřednictvím těchto silných stránek snižovat slabé stránky a odolávat hrozbám, před kterými klub stojí.

Díky dlouhé tradici hokeje v Pardubicích, má tento klub i širokou základnu fanoušků. Tuto základnu je třeba udržovat a také dále rozšiřovat. Zde navrhuji, aby klub pravidelně pořádal otevřené akce pro své fandky a připomínal jim dlouhou a pestrou historii pardubického hokeje.

S tím je samozřejmě spojena luxusní multifunkční aréna. Díky svému modernímu vzhledu a vybavení, láká hala diváky. Je zapotřebí, aby i nadále v ČEZ Areně Pardubice přetrvávalo pěkné a příjemné prostředí kombinující se s moderní technologií, jež může hala nabídnout.

Dva předchozí body hrají velký význam při podpoře fanoušků. Fan Club HC Pardubice, jehož členové pravidelně navštěvují nejen domácí zápasy, ale vyráží i do vzdálených měst a je nedílnou součástí klubu. Ten by měl úzce spolupracovat se zástupci fanklubu, vytvářet dobré vzájemné podmínky spolupráce, podporovat své fanoušky při výjezdech na venkovní zápasy, ale také například pořádat společné akce s hráči, jež utužují správné „fanouškovství“.

Nedílnou součástí se už dávno staly internetové stránky, které fandové dnes a denně využívají. Návštěvnost těchto stránek mluví za vše. Vysokou kvalitu by si web pardubického týmu měl udržet nebo ještě lépe zlepšit a to především z pohledu zpravodajského dění. Poskytování důležitých informací, jež jsou pro fanouška zásadní, zvláště z pohledu možností, které návštěvníkovi nabízí. Je to jeden z nejbližších kontaktů, které klub s některými fandky má.

Spolupráce s obrovskými společnostmi, které vystupují v roli generálního partnera, je nezbytná. Příliv finančních prostředků od těchto partnerů, je pro klub zásadním příjmem. Klub by měl i nadále lákat takovéto společnosti lukrativními nabídkami a výhodami, jež může

nabídnout. Uzavření smlouvy s takovou společností, znamená stabilní příjem financí do klubové kasy a také silný rozpočet do dalších let. Díky těmto penězům pak může mužstvo lákat kvalitní hokejisty, se kterými bude dosahovat dobrých výsledků, což je jedním z hlavních cílů klubu.

Klub se samozřejmě může a měl by, opírat o úspěchy, kterých během let dosáhl. Přitahovat tímto fanoušky na své zápasy, ale také potencionální obchodní partnery. Samozřejmě tyto skutečnosti mohou hrát roli i při lákání kvalitních hokejistů do svých řad a uzavírání hráčských smluv.

Mládežnická základna je jednou ze silných stránek klubu, která by v žádném případě neměla být opomíjena. Je třeba investovat finance a dbát na správný vývoj svých svěřenců. Klub si tímto zajišťuje potenciál do budoucna. Hráči, kteří se vypracují a stanou se z nich kvalitní hokejisté, mohou obohatit nejen „A“ tým Pardubic, ale také je může klub výhodně prodat nebo zapůjčit do zahraničí, za lukrativních podmínek a finančního příjmu do klubové kasy.

## **5.2 Shrnutí slabých stránek klubu**

Slabé stránky jsou pro každý klub oslabujícím faktorem. Čím více jich má, tím větší je možnost, že se do budoucna bude potýkat s problémy. Těmto problémům je potřeba předcházet především tak, že se vedení klubu bude snažit eliminovat počet svých slabých stránek.

Velkou nevýhodou pro pardubický klub je výše nájemného domácí arény, které platí městu. Tato skutečnost velice oslabuje klubový rozpočet. Zde navrhuji, aby vedení klubu za pomoci generálního partnera a společnosti ČEZ vypracovali dlouhodobý návrh pronájmu ČEZ Areny a tento návrh následně předložili a projednali s vedením Městského rozvojového fondu Pardubice. Návrh by měl především obsahovat způsob, jakým by se dala snížit výše nájemného pro pardubický klub, která je dlouhodobě neúnosná. Město by se na druhé straně mělo zachovat vůči klubu loajálně a pomoci v dopracování návrhu. Pokud by totiž nemělo zájem spolupracovat, mohla by být do budoucna ohrožena finanční situace klubu a z toho plynoucí udržení hokejové extraligy ve městě perníku.

V rámci uzavírání hráčských smluv je třeba, aby v klubu fungoval na výborné úrovni skauting. Lidé zastávající tento post by měli velice kvalitně zpracovávat informace ze všech různých zdrojů a ze všech různých pohledů na hráče, kteří se stávají potencionálními posilami klubu. Tyto informace by pak měli interpretovat vedení klubu, které na základě toho

vypracuje smlouvu pro daného hráče. Nesmí se stávat, že budou uzavírány lukrativní smlouvy s hráči, jež nebudou dlouhodobě pro klub hodnotní. Je potřeba aby vedení klubu obsazovalo pozice skautů velice zkušenými a perspektivními lidmi. Také však, aby byly hráčské smlouvy vždy správně nastaveny a nestávaly se pro klub nevýhodnými či dokonce zatěžujícími.

Co se týče nevyrovnaných sportovních výsledků, což je značně dlouhodobá záležitost, která v sobě skrývá mnoho různých aspektů, navrhuji, aby se klub za tímto problémem ohlédl a zkusil na něm zapracovat. První jiskrou naděje se stávají poslední tři sezony, kdy se Pardubice pokaždé probíjely do play off. Je nasnadě, aby alespoň takovéto výsledky přicházely i nadále. Při zmíněných důležitých aspektech, na kterých do budoucna stojí dobré umístění klubu, se dá vyzdvihnout např.: příchod dobrého generálního sponzora, kvalitní práce s mládeží, správné investování do posil klubu a s tím související příchod kvalitních hráčů, příchod perspektivního trenéra do „A“ týmu, udržení kvalitních hráčů, udržení stávající fanouškovské základny a jistě mnoho dalšího.

### **5.3 Shrnutí příležitostí klubu**

V rámci možných příležitostí, by měl klub pracovat tak, aby byly vždy správně využity. Především by měl řešit, jakým způsobem dané příležitosti využije, správné načasování a také stanovení cíle, jenž by daná příležitost měla splnit.

Velkou příležitostí klubu je skloubit hokejový monopol, který pardubický klub ve svém okolí zaujímá s polohou města a jeho dobrou dostupností. Příznivci klubu nejsou pouze z Pardubic, ale také z jeho širokého okolí. Jednou z výhod se pro mimo pardubické již stala rezervace a nákup permanentek a vstupenek na utkání přes internetový portál klubu. Klub by měl těmto fanouškům nabízet i další výhody, například v podobě určitých slevových benefitů, zajištění parkovacích míst, možnosti levnějšího ubytování v rámci dvoj zápasů play off a jiných výhod, které udrží nejen stávající fanoušky, ale také přilákají ty nové.

Nejen příležitostí, ale také jistou povinností klubu je spolupráce s obchodními partnery. Pro klub platí – čím více sponzorů, tím větší příliv finančních prostředků do klubového rozpočtu. Klub by měl nepřetržitě sledovat zájem obchodních partnerů a udržovat s nimi dobré obchodní vztahy. Snažit se udržet stávající partnery prostřednictvím dlouhodobých výhodných smluv, ale také lákat nové, například pestrými nabídkami reklamních ploch apod. Cílem je to, aby se pro obchodní partnery stala spolupráce s klubem prestižní záležitostí a při získávání svých klientů a zákazníků mohli využít toho, že jsou hrdým partnerem pardubického klubu.

Pokud se klub rozhodne investovat do internetové televize na svých webových stránkách, je důležité, aby předem provedl průzkum a analýzu, jestli je o tuto novinku zájem, jaká je předpokládaná sledovanost a samozřejmě zdali je web TV pro klub finančně výhodná. Pokud by výsledky průzkumů vykazovaly pozitivní hodnoty a klub by se rozhodl investovat do vlastní internetové televize, je důležité správné načasování a potřebná propagace.

Jednou z možných příležitostí se stává pro klub i hokejová Liga mistrů, kterou si však zajistí pouze umístěním na předních příčkách extraligy. Účast v této soutěži zajišťují nejen další finanční prostředky pro klub, ale také reprezentaci města za hranicemi České republiky a samozřejmě velký divácký zájem, který o tuto soutěž byl. Otázkou však zůstává, jestli se hokejová Liga mistrů v budoucnu ještě rozehraje.

Jasnou příležitostí je pak návrat odchovanců ze zahraničních soutěží. Navrhují, aby klub své odchovance sledoval a pokud se takováto příležitost naskytne, nabídnul hráči dobrou alespoň krátkodobou smlouvu. Pokud nemá hráč zdravotní problémy nebo jeho výkonnost není úplně mizerná, může klub obohatit o své zkušenosti, které v zahraničních soutěžích získal. Odchovanci se také vždy nemusejí vracet na post hráče, ale pokud mají klubu co nabídnout, mohou se stát užitečnou posilou realizačního týmu nebo dokonce vedení klubu.

## **5.4 Shrnutí ohrožení klubu**

Ohrožení, před kterými klub stojí, nemá vždy ve svých rukou. Je ovšem potřeba, aby klub znal budoucí hrozby a pokud to je v jeho silách, tak se těmto hrozbám snažil předcházet nebo alespoň eliminovat jejich následky. Zajišťuje si tak dobrý chod do budoucích let.

Asi největší hrozbou klubu do nastávajícího ročníku 2011/2012 je odchod generálního sponzora, společnosti Eaton s. r. o. Ta rozváže spolupráci s klubem dne 30. dubna 2011. Vedení klubu by se mělo pokusit udržet stávajícího sponzora, který se během dvouleté spolupráce jevil jako velmi solidní a spolehlivý. Pokud se to klubu nepodaří, je zásadním úkolem, plnohodnotně nahradit společnost Eaton s. r. o. v pozici generálního partnera klubu. Vedení musí prostřednictvím lukrativní nabídky v rámci mnoha výhod a reklamních možností, přivést spolehlivého generálního partnera, díky kterému bude moci sestavit podobný rozpočet jako v předchozích letech. Pokud by se tak nestalo, je velmi ohrožena finanční stabilita klubu.

Ohrožením pro pardubický hokej se jevila možná účast hradeckého hokejového klubu v soutěži KHL. V rámci jednání pro ročník 2011/2012 se však zatím HC Lev (název pod kterým bude mužstvo KHL hrát) dohodl na působení ve slovenském Popradu. To je pro

pardubický klub prozatímni dobrou zprávou z hlediska diváckého zájmu a také možného odchodu některých hráčů.

Možný odchod kvalitních hráčů je ohrožením nejen pro pardubické mužstvo, ale pro všechny kluby a nejen ty hokejové. Pokud si chce klub udržet stabilně dobré dlouhodobé výsledky, je zapotřebí, aby své klíčové hráče udržel pomocí lukrativních smluv. Pokud se to klubu nepodaří, je třeba vzniklou mezeru v kádru zaplnit. Klub by měl při nahrazování klíčových hráčů postupovat velmi obezřetně. Buďto prostřednictvím kvalitního skautingu získat hodnotného hráče na daný post nebo místo zaplnit jedním z mladých nadějných hráčů ze svých řad a věřit v jeho schopnosti.

Jedním z ekonomických ukazatelů ohrožující pardubický hokejový klub je nezaměstnanost, která má bohužel v Pardubickém kraji za poslední tři roky rostoucí tendenci. Nezaměstnanost nepřímo ohrožuje klub z hlediska diváckého zájmu, který by díky tomuto faktoru mohl klesnout. Bohužel se dá jen těžko této skutečnosti předcházet. Jediným doporučením pro klub je, snažit se nezvyšovat cenovou hladinu vstupenek a permanentek a prozatímne ponechat ceny nastavené jako v předchozím ročníku, aby tak nebyl nějak zásadně ohrožen divácký zájem.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat prostředí hokejového klubu HC Eaton Pardubice prostřednictvím SWOT analýzy. Domnívám se, že stanovený cíl práce byl splněn. Po získání potřebných informací z mnoha různých zdrojů a po osobní konzultaci se zástupcem klubu HC Eaton Pardubice byla zaznamenána konkrétní data SWOT analýzy.

Z těchto údajů jasně vyplývá, že pardubický klub může stavět na silném a stabilním interním prostředí v čele s mnoha zkušenými lidmi ve vedení, které je podpořeno moderním zázemím domácí haly a výbornou kvalitou fanoušků. Dalšími nesporně silnými faktory pardubického klubu jsou rozsáhlá a kvalitní mládežnická základna a také velké množství obchodních partnerů, jenž má zájem o spolupráci s klubem. Ve všech směrech se tyto skutečnosti opírají o dlouhou tradici ledního hokeje v Pardubicích a mnoho sportovních úspěchů, kterých klub dosáhl. Slabých míst v interním prostředí klubu není mnoho, což je velice posilující skutečností pro pardubický hokej. Nejslabším místem, na které se vedení klubu musí zaměřit z hlediska krátkodobých cílů je výše nájemného domácí haly a prostřednictvím dohody s jejím vlastníkem se snažit tuto slabinu eliminovat.

Z výsledků analýzy jsem dále zjistil, že pro budoucí působení HC Eaton Pardubice je dostatečné množství příležitostí, jichž by měl klub bezesporu využít. Především zkusit se zaměřit na přilákání nových obchodních partnerů, kteří jsou pro klub dalším příjmem finančních prostředků a také se nebát alespoň otestovat moderní internetovou televizi pardubického Eatonu. Příležitosti v podobě krajského hokejového monopolu a dobré polohy města také jistě stojí za to, aby klub těchto možností využil ve svůj prospěch. Potencionální šanci a zároveň motivačním faktorem se pak jeví návrat zkušených odchovanců místního hokeje a spolu s tím možná účast v hokejové Lize mistrů, kterou se mezinárodní hokejová federace chystá znovu obnovit.

Při pohledu na zaznamenané hrozby HC Eaton Pardubice se tou největší v krátkodobém horizontu jasně jeví udržení či získání generálního partnera do příštích ročníků. Důležité je ovšem také, aby si klub udržel kvalitní a zkušené hráče nebo adekvátně zaplnil pozice po těch, kteří nemají zájem v klubu dále setrvat.

Ze zjištěných výsledků tak vyplývá, že se klub HC Eaton Pardubice pohybuje v dlouhodobě stabilním interním prostředí, které není nijak zásadně narušováno. Spolu s tím bylo identifikováno stávající externí prostředí klubu. V rámci shrnutí bakalářské práce pak byly navrženy možné postupy při budoucím působení v tomto prostředí.



## Seznam zdrojů a použité literatury

### A. KNIHY

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] ČERNICKÝ, M. *Encyklopedie pardubického hokeje*. 1. vyd. Pardubice: Helios, 2007. 141 s. ISBN 80-85211-20-3.
- [3] ČERNICKÝ, M. *Historie pardubického hokeje*. 2. vyd. Pardubice: Helios, 2004. 304 s. ISBN 80-85211-12-2.
- [4] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [5] GUT, K.; PACINA, V. *Malá encyklopedie ledního hokeje*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1986. 496 s. ISBN 27-010-86.
- [6] GUT, K.; PRCHAL, J. *Český hokej*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1998. 160 s. ISBN 80-7033-525-4.
- [7] KOSÍK, M.; PACUT, M. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. 86 s. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [8] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Granada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] TICHÁ, I.; HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [10] TRUNEČEK, J. a kol. *Management I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.

### B. INTERNETOVÉ ZDROJE

- [11] Asijská hokejová liga [on line]. 2011. [cit. 2011-17-02]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Asijsk%C3%A1\\_hokejov%C3%A1\\_liga>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Asijsk%C3%A1_hokejov%C3%A1_liga)
- [12] Asociace profesionálních klubů - APK [on line]. 2011. [cit. 2011-19-02]. Dostupné z [www: <http://www.cslh.cz/text/34-apk-asociace-profesionlnch-klub.html>](http://www.cslh.cz/text/34-apk-asociace-profesionlnch-klub.html)
- [13] ČEZ aréna Pardubice [on line]. 2011. [cit. 2011-13-03]. Dostupné z [www: <http://arenapce.cz/o-cez-arene/>](http://arenapce.cz/o-cez-arene/)

- [14] Český hokejový portál [on line]. 2011. [cit. 2011-22-02]. Dostupné z [www: <http://hokej.cz/>](http://hokej.cz/)
- [15] Český svaz ledního hokeje - ČSLH [on line]. 2011. [cit. 2011-20-02]. Dostupné z [www: <http://www.cslh.cz>](http://www.cslh.cz)
- [16] Dotace sportovním svazům [on line]. 2011. [cit. 2011-26-02]. Dostupné z [www: <http://isport.blesk.cz/clanek/ostatni/100557/dobes-a-kalousek-dotace-pujdou-primo-svazum.html>](http://isport.blesk.cz/clanek/ostatni/100557/dobes-a-kalousek-dotace-pujdou-primo-svazum.html)
- [17] Evropská hokejová liga [on line]. 2011. [cit. 2011-28-03]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A1\\_hokejov%C3%A1\\_liga>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A1_hokejov%C3%A1_liga)
- [18] Extraliga ledního hokeje - ELH [on line]. 2011. [cit. 2011-20-02]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/ELH>](http://cs.wikipedia.org/wiki/ELH)
- [19] Hokejová liga mistrů [on line]. 2011. [cit. 2011-28-03]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hokejov%C3%A1\\_liga\\_mistr%C5%AF>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hokejov%C3%A1_liga_mistr%C5%AF)
- [20] Integrovaný dopravní systém [on line]. 2011. [cit. 2011-05-04]. Dostupné z [www: <http://www.idos.cz>](http://www.idos.cz)
- [21] Jak to bylo s pardubickým hokejem [on line]. 2011. [cit. 2011-08-03]. Dostupné z [www: <http://www.engelmajer.cz/volby-2010/clanky/jak-to-bylo-s-pardubickym-hokejem-1992-1999.htm>](http://www.engelmajer.cz/volby-2010/clanky/jak-to-bylo-s-pardubickym-hokejem-1992-1999.htm)
- [22] Lední hokej na OH [on line]. 2011. [cit. 2011-17-02]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ledn%C3%AD\\_hokej\\_na\\_olympijsk%C3%BDch\\_hr%C3%A1ch>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ledn%C3%AD_hokej_na_olympijsk%C3%BDch_hr%C3%A1ch)
- [23] MS v ledním hokeji [on line]. 2011. [cit. 2011-17-02]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mistrovstv%C3%AD\\_sv%C4%9Bta\\_v\\_ledn%C3%ADm\\_hokeji>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mistrovstv%C3%AD_sv%C4%9Bta_v_ledn%C3%ADm_hokeji)
- [24] Návštěvnost evropských hokejových klubů [on line]. 2011. [cit. 2011-16-03]. Dostupné z [www: <http://hokej.idnes.cz/navstevnosti-na-hokeji-v-evrope-vevodi-bern-pardubice-jsou-devate-1cq-/hokej.asp?c=A110315\\_180821\\_hokej\\_cig>](http://hokej.idnes.cz/navstevnosti-na-hokeji-v-evrope-vevodi-bern-pardubice-jsou-devate-1cq-/hokej.asp?c=A110315_180821_hokej_cig)
- [25] Návštěvnost extraligy [on line]. 2011. [cit. 2011-16-03]. Dostupné z [www: <http://www.hokejportal.cz/cesko/tipsport-extraliga/18931-navstevnost-o2-extraligy-trhala-rekordy/>](http://www.hokejportal.cz/cesko/tipsport-extraliga/18931-navstevnost-o2-extraligy-trhala-rekordy/)
- [26] Pardubický hokejový klub [on line]. 2011. [cit. 2011-20-02]. Dostupné z [www: <http://hcpce.cz/>](http://hcpce.cz/)
- [27] Reklamní nabídka HC Eaton Pardubice [on line]. 2011. [cit. 2011-02-04]. Dostupné z [www: <http://hcpce-nabidka.cz>](http://hcpce-nabidka.cz)

- [28] Rozpočty extraligových klubů [on line]. 2011. [cit. 2011-23-03]. Dostupné z [www: <http://hokej.idnes.cz/sest-tymu-extraligy-ma-rozpocety-pres-sto-milionu-favoritem-je-i-chudsi-plzen-18t-/hokej.asp?c=A100917\\_120700\\_hokej\\_lge>](http://hokej.idnes.cz/sest-tymu-extraligy-ma-rozpocety-pres-sto-milionu-favoritem-je-i-chudsi-plzen-18t-/hokej.asp?c=A100917_120700_hokej_lge)
- [29] Rozpočty klubů NHL [on line]. 2011. [cit. 2011-19-02]. Dostupné z [www: <http://www.nhlpro.cz/clanek/9353-rozpocety-klubu-a-jejich-letni-aktivita>](http://www.nhlpro.cz/clanek/9353-rozpocety-klubu-a-jejich-letni-aktivita)
- [30] Statistiky návštěvnosti webových stránek [on line]. 2011. [cit. 2011-30-03]. Dostupné z [www: <http://www.toplist.cz/>](http://www.toplist.cz/)
- [31] Údaje o nezaměstnanosti [on line]. 2011. [cit. 2011-07-04]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/>](http://www.czso.cz/)
- [32] Vstupenky na utkání NHL [on line]. 2011. [cit. 2011-19-02]. Dostupné z [www: <http://www.sportakce.cz/hokej-nhl>](http://www.sportakce.cz/hokej-nhl)

### **C. OSTATNÍ ZDROJE**

- [33] KUTEK, M. *Bakalářská práce na téma: Silová příprava hráče ledního hokeje*. Brno: Masarykova univerzita - Fakulta sportovních studií. 2006. 46 s.
- [34] *Úplné znění stanov akciové společnosti HC EATON PARDUBICE*. HC Eaton Pardubice a. s., 2010. 20 s.
- [35] *Výroční zpráva 2000*. HC IPB Pojišťovna Pardubice a. s., 2001. 20 s.
- [36] *Výroční zpráva 2001*. HC IPB Pojišťovna Pardubice a. s., 2002. 30 s.
- [37] *Výroční zpráva 2002*. HC IPB Pojišťovna Pardubice a. s., 2003. 32 s.
- [38] *Výroční zpráva 2003*. HC IPB Pojišťovna Pardubice a. s., 2004. 32 s.
- [39] *Výroční zpráva 2004*. HC Moeller Pardubice a. s., 2005. 32 s.
- [40] *Výroční zpráva 2005*. HC Moeller Pardubice a. s., 2006. 32 s.
- [41] *Výroční zpráva 2006*. HC Moeller Pardubice a. s., 2007. 30 s.
- [42] *Výroční zpráva 2007*. HC Moeller Pardubice a. s., 2008. 25 s.
- [43] *Výroční zpráva 2008*. HC Eaton Pardubice a. s., 2009. 20 s.
- [44] *Výroční zpráva 2009*. HC Eaton Pardubice a. s., 2010. 12 s.
- [45] Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*, ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam zkratek

APK	Asociace profesionálních klubů
a. s.	Akciová společnost
BK	Bruslařský klub
CSKA	Centrum sportovních klubů armády (Moskva – Rusko)
ČEZ	České energetické závody
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSSR	Československá socialistická republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy a sportu
ELH	Extraliga ledního hokeje
FK	Fotbalový klub
HC	Hokejový klub
IČ	Identifikační číslo
IIHF	International Ice Hockey Federation (Mezinárodní hokejová federace)
Kč	Koruna česká
KHL	Kontinentální hokejová liga
LIHG	Ligue International de Hockey sur Glace (1. Mezinárodní hokejová federace)
LTC	Lawn tennis club (Tenisový klub na trávě)
ME	Mistrovství Evropy
MS	Mistrovství Světa
NHL	National Hockey League (Kanadsko-americká národní hokejová liga)
NLA	National League A (Švýcarská národní hokejová liga)
OH	Olympijské hry
PMEZ	Pohár mistrů evropských zemí
PSG	Název mezinárodní stavební společnosti
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
USD	Americký dolar
VCES	Východočeské energetické závody
V. I. P.	Very important person (velice důležitá osoba)

## Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 3.1: Vlastnické podíly před prodejem klubu .....	24
Graf 3.2: Vlastnické podíly po prodeji klubu .....	25
Graf 3.3: Hospodářské výsledky klubu za posledních deset ročníků .....	27
Graf 4.1: Návštěvnost všech klubů extraligy v posledních třech ročnících .....	40
Tabulka 2.1 Matice SWOT .....	12
Tabulka 2.2: SWOT Analýza .....	13
Tabulka 2.3: Základní struktura výkazu zisků a ztrát .....	15
Tabulky 3.1 a 3.2: Historické umístění .....	23
Tabulka 3.3: Struktura akcionářů HC Eaton Pardubice .....	24
Tabulka 3.4: Přehled hospodářských výsledků klubu za posledních deset ročníků .....	26
Tabulka 4.1: Největší hokejové haly v České republice .....	36
Tabulka 4.2: Kapacitní rozdělení sektorů v ČEZ Areně Pardubice .....	37
Tabulka 4.3: Návštěvnost hokeje v Pardubicích za poslední desetiletí .....	39
Tabulka 4.4: Nejvíce navštěvované hokejové stadiony v Evropě .....	41
Tabulka 4.5: Výše vstupného v pardubické aréně za posledních pět ročníků I. ....	42
Tabulka 4.6: Výše vstupného v pardubické aréně za posledních pět ročníků II. ....	42
Tabulka 4.7: Návštěvnost internetových stránek www.hcpce.cz .....	43
Tabulka 4.8: Rozpočty extraligových klubů pro ročník 2010/2011 .....	44
Tabulka 4.9: Úspěšnost extraligových týmů .....	46
Tabulka 4.10: Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Pardubickém kraji .....	55
Tabulka 4.11: SWOT matice HC Eaton Pardubice .....	57
Obrázek 3.1: Organizační struktura .....	28

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická universita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vlastní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce.  
Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. července 2011

.....  
Michal Křenek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lonkova 464, 530 09 Pardubice

